

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS
PARA LA EMPRESA “JENA” LO MEJOR EN LLANTAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

ALEXANDRA ELIZABETH JEREZ NARANJO

DIRECTOR: MGTR. FABIÁN CUEVA

QUITO, JUNIO 2016

DIRECTOR:

Mgtr. Fabián Cueva

INFORMANTES:

Mgtr. Genoveva Zamora

Dipl. David Hidalgo

DEDICATORIA

Dedico mi tesis con todo el amor, dedicación y esfuerzo.

Primero a Dios que día a día me ha guiado para ser una hija de Él y darme las fuerzas para la culminación de la misma, ahora entiendo que el tiempo de Dios es perfecto y lleno de misericordia.

A mis padres que han sido el pilar fundamental para haber logrado este plan de tesis, su paciencia y amor pero sobre todo la confianza puesta en mí fue el motor fundamental para haber llegado a la meta. A mis hermanos que son ejemplo de estudio de excelencia, que me enseñaron que todo se logra finalizar por más duro que parezca ser.

Y un especial dedicatoria a mi hija Ariana, que ella pueda ver en mí un ejemplo de lucha y constancia, que a pesar de los obstáculos que se nos presenten en la vida Dios jamás nos deja, recuerda que Dios solo nos da lo que podemos soportar, quiero que veas en mí una madre donde lucha todos los días incansablemente por darte lo mejor.

Alexandra

AGRADECIMIENTO

A Dios por siempre tenerme cerca suyo con lazos de amor

A mis padres por que luchan todos los días para darme lo mejor y estar en todos los momentos de mi vida, a mis hermanos por ser una motivación de estudio.

A mi hija que me dio tiempo donde no había, noches de desvelos, días de sonrisas y abrazos recuperadores.

A mis profesores de la Universidad por ofrecer todos los conocimientos y formarme profesional, en especial a mi Director de Tesis Mgtr. Fabián Cueva por ayudarme en la cúspide de este trabajo.

Alexandra

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN xi

1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA 1

1.1 ASPECTOS GENERALES 1

1.1.1 Reseña histórica 1

1.1.2 Misión 6

1.1.3 Visión 7

1.1.4 Objetivos de la organización 8

1.1.5 Objetivos Estratégicos 9

1.1.6 Localización 14

1.1.6.1 Macrolocalización 14

1.1.6.2 Microlocalización 15

1.1.7 Distribución de la planta 18

1.1.8 Estructura de la empresa 20

1.1.8.1 Organización estructural 20

1.1.8.2 Organización funcional 21

1.2 ANÁLISIS SITUACIONAL 24

1.2.1 Análisis externo 24

1.2.1.1 Política: 24

1.2.1.2 Económica: 28

1.2.1.3 Social: 35

1.2.1.4 Tecnología: 36

1.2.2 Cuadro de Evaluación de los Factores Externos (EFE) 38

1.3 ANALISIS INTERNO 39

1.3.1 Estados Financieros 39

1.3.2 Inventarios 42

1.3.3 Situación Económica 44

1.3.4 Cuadro de Evaluación de los Factores Internos (EFI) 45

2 ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS Y SU ESTUDIO 46

2.1 ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS 46

2.1.1 Concepto 46

2.1.2 Elementos de un proceso 48

2.1.3 Beneficio de la aplicación de la administración por procesos 50

2.1.4 Tipos de Procesos 54

2.1.5 Cómo se gestiona un proceso 57

2.1.6 Indicadores de procesos 58

2.1.7 Calidad 61

2.1.7.1 Según ISO9000. Principios de gestión de la calidad 62

2.1.7.2 Según ISO9000. Base racional para los sistemas de gestión de la calidad 64

2.1.7.3 Según ISO9000. Enfoque de sistemas de gestión de la calidad 65

2.1.7.4 Según ISO9000. Papel de la alta dirección dentro del sistema de gestión de la calidad 67

3	IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS	69
3.1	IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES	69
3.1.1	Estructura de los procesos	69
3.1.2	Inventario de procesos	71
3.1.3	Descripción de los procesos	71
3.1.4	Graficación de los procesos	74
3.1.5	Análisis de valor agregado	80
3.1.6	Análisis de oportunidades y mejoras.	85
4	DESARROLLO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN PROCESOS	86
4.1	GENERALIDADES	86
4.2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	87
4.3	PROPUESTA ESTRATÉGICA	89
4.3.1	Determinación de un nuevo Direccionamiento Estratégico	91
4.3.2	Cadena de valor	92
4.3.3	Mapa de procesos	93
4.3.4	Relación de los procesos existentes y procesos nuevos	95
4.4	INVENTARIO DE PROCESOS	96
4.5	CARACTERIZACIÓN	97
4.6	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	102
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	109
5.1	CONCLUSIONES	109
5.2	RECOMENDACIONES	111
	REFERENCIAS	113
	ANEXOS	115

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Determinación de la Misión	6
Tabla 2: Determinación de la Visión	7
Tabla 3: Exportaciones ecuatorianas del sector automotriz	33
Tabla 4: Productos ecuatorianos exportados de la partida 4011	34
Tabla 5: Productos ecuatorianos exportados de la partida 4012	34
Tabla 6: Balance General	40
Tabla 7: Estado de Resultados	41
Tabla 8: Inventario - Llantas	42
Tabla 9: Inventario - Aros	43
Tabla 10: Lista de precios renovallanta	43
Tabla 11: Lista de precios reencauche	44
Tabla 12: Situación Económica 2009-2014	44
Tabla 13: Inventario de procesos	71
Tabla 14: Inventario de procesos Contabilidad	72
Tabla 15: Inventario de procesos de Compras	72
Tabla 16: Inventario de procesos de Ventas	73
Tabla 17: Inventario de procesos de Distribución	73
Tabla 18: Inventario de procesos de Postventa	73
Tabla 19: Simbología	74
Tabla 20: Análisis de Valor Agregado - Contabilidad	80
Tabla 21: Análisis de Valor Agregado - Compras	81
Tabla 22: Análisis de Valor Agregado - Ventas	82
Tabla 23: Análisis de Valor Agregado - Distribución	83
Tabla 24: Análisis de Valor Agregado - Postventa	84
Tabla 25: Análisis de oportunidades y mejoras	85
Tabla 26: Propuesta de inventario de procesos	96
Tabla 27: Caracterización del Subproceso Contabilidad	97
Tabla 28: Caracterización del Subproceso Compras	98
Tabla 29: Caracterización del subproceso Ventas	99
Tabla 30: Caracterización del Subproceso Distribución	100
Tabla 31: Caracterización del Subproceso Postventa	101
Tabla 32: Contenido del manual de procedimientos	106
Tabla 33: Estructura del manual de procesos	106
Tabla 34: Ejemplo de Actividades	107

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Mapa de la provincia de Tungurahua	14
Figura 2: Mapa de microlocalización	18
Figura 3: Planta de la empresa	20
Figura 4: Estructura orgánica de la empresa	21
Figura 5: Contribuciones a la variación anual PIB por industrias	30
Figura 6: Tasa de desempleo	31
Figura 7: Venta de automóviles en Ecuador	31
Figura 8: Venta de automóviles en Ecuador por año	32
Figura 9: Evaluación de los Factores Externos (EFE)	38
Figura 10: Cuadro Comparativo – Ventas 2009-2014	45
Figura 11: Evaluación de los Factores Internos (EFI)	45
Figura 12: Flujograma de Procesos de Contabilidad	75
Figura 13: Flujograma de Procesos de Compras	76
Figura 14: Flujograma de Procesos de Ventas	77
Figura 15: Flujograma de Procesos de Distribución	78
Figura 16: Flujograma de Procesos de Post Venta	79
Figura 17: Matriz espina de pescado	88
Figura 18: Lluvia de ideas	89
Figura 19: Gestión por procesos	90
Figura 20: Método de establecimiento del Direccionamiento Estratégico	91
Figura 21: Propuesta de cadena de valor de la empresa JENA	93
Figura 22: Propuesta de Mapa de procesos	94
Figura 23: Ejemplo de Diagramación de Ventas	108

RESUMEN EJECUTIVO

En un mundo competitivo donde los servicios constituyen el factor indispensable en el desarrollo económico de una nación, se hace necesario emplear herramientas que permitan obtener ventajas, es así, que se examinará el Diseño de un Sistema de Administración por Procesos para la empresa “JENA” lo mejor en llantas.

En el capítulo I, se realiza el análisis interno de la empresa, con su misión, visión, objetivos, la situación económica actual de la empresa, la macrolocalización y microlocalización, la distribución de la planta, la organización estructural y funcional y también las fortalezas, oportunidades, debilidad y amenazas. De esta manera se puede resaltar que al ser una empresa familiar pueden atender al cliente más efectivamente y con agilidad, lo cual permite que el comprador se sienta cómodo adquiriendo sus neumáticos en JENA, pero de la misma manera al ser familiar la empresa no están establecidos los procesos o no existen, lo cual limita seriamente al negocio.

Por otro lado se desarrolla un análisis externo de varios sectores como es lo político, económico, tecnológico y social, en donde se puede evidenciar que el negocio tiene que cumplir nuevos reglamentos lo cual dificulta la mejora de la empresa, y aún más económicamente ya que la situación actual del País no permite importar mucha mercancía y eso limita al stock que tiene la empresa.

En el capítulo II, se definen los conceptos básicos de los procesos, su concepto, elementos, beneficios, tipos, como se gestiona, los indicadores de procesos y también la calidad según ISO 9000.

En el capítulo III, establece la estructura de los procesos que tiene la empresa, el inventario de procesos, la descripción de los mismos, la graficación de cada proceso encontrado y el mapa de procesos con el que cuenta JENA. Cada proceso es medido, controlado y evaluado para aprovechar recursos y también para tener una mejora continua. Asimismo se desarrolla el análisis de valor agregado y el análisis de oportunidades y mejoras.

En el capítulo IV, se plantea el problema con su propuesta estratégica, la cadena de valor, la relación que tiene los procesos existentes con los procesos nuevos, la caracterización de cada proceso, y de esta manera obtener el Manual de procedimientos donde se plantea todos los procesos de la empresa, muestra la manera que se debe desarrollar una tarea determinada, definiendo de manera amplia y concreta el propósito, alcance, responsabilidad, y con que ejecutar cada una de las funciones con sus respectivos flujogramas, documentación e indicadores para cada uno de ellos.

INTRODUCCIÓN

La disertación propone el Diseño de un Sistema de Administración por Procesos para la empresa “JENA” lo mejor en llantas, que arroja resultados positivos y negativos para lograr la gestión eficiente en la área de dirección, administración y operación de los procesos. Por consiguiente el objetivo general de este trabajo es crear procesos definidos para una guía y control de los mismos que se ha podido revelar durante todo este desarrollo.

La Administración por Procesos es importante para las empresas, debido al enfoque de los procesos con los Indicadores, Gestión de Calidad y la Cadena de Valor. Los procesos establecen la orientación más poderosa con lo que cuentan los mercados para trabajar sobre una solución, de forma efectiva y permanente.

Por otro lado, la venta de los neumáticos genera un negocio rentable ya que la demanda de neumáticos es creciente, es por eso que el desarrollo de esta disertación ayuda al negocio JENA a establecer mejor su crecimiento, señalando cada proceso que tiene la empresa y con los que se tiene que orientar tanto en calidad, eficiencia, eficacia, planificación y riesgo operacional.

Finalmente el Diseño de un Sistema de Administración por Procesos para la empresa “JENA” lo mejor en llantas, desea proporcionar al negocio procesos eficientes en donde puedan crecer más y establecerse en el mercado como una empresa grande y segura, con alta competencia en el ámbito de los neumáticos y así ampliar su actividad a nivel nacional.

1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

1.1 ASPECTOS GENERALES

1.1.1 Reseña histórica

La empresa se llama “JENA lo mejor en llantas” con su propietaria Sra. Teresa H. Naranjo D. se dedica a la comercialización de neumáticos de diferentes marcas y tamaños especialmente para carros grandes como son los buses, camiones, volquetas, etc. también se distribuye en poca cantidad llantas para autos pequeños, en menor escala se distribuye aros y otros objetos como son defensas y tubos para complementar la llanta además de esto ofrecen el servicio de reencauche.

Evolución:

La empresa fue creada en enero del 2008, en sus inicios se importó conjuntamente con una empresa la llanta Goodyear de Brasil con la que se abrió mercado, evidenciando que la demanda era más de llanta barata pero con un buen rendimiento por lo que se incursionó en algunas marcas más teniendo en la actualidad cinco marcas a la disposición del cliente, la ventaja competitiva que tuvo la empresa fue que comenzó a atender a los clientes en sus domicilios desde la bodega de los propietarios, tuvo un crecimiento y se

vieron en la necesidad de abrir un local con el objetivo de que los clientes tuvieran más acceso al producto.

Servicios:

La empresa presta servicios de reencauche, venta de llantas, comercialización de aros, tubos y defensas. También cabe recalcar que prestan servicio de 24 horas los 365 días del año ya que se trata de una empresa enteramente familiar.

Identificación de Áreas Estratégicas

Aprovisionamiento:

Aprovisionamiento comprende la planificación de cuantas llantas pedir, de que marca, de que diseño, a que proveedor comprar, la gestión de las compras y como obtener el producto.

Mediante la cual se suministra la empresa de todo el material necesario ya sea previo pedido del cliente o por tener una cantidad considerable de stock para cuando se necesite y así poder tener su correcto funcionamiento y la satisfacción del cliente teniendo los neumáticos listos.

El almacenaje de las llantas, chequeo de calidad y cantidad, descarga y todo lo antes mencionado procurando que se realice en las mejores condiciones y al menor costo posible pero sobre todo con la cantidad y especificaciones requeridas ya sea por la empresa y por el cliente.

JENA cuenta con tres proveedores establecidos de diferente marca y que suministra de la manera más ágil se puede nombrar a:

- Rodesco que proporciona DoubleCoin con aproximadamente \$40.000 mensuales lo que equivale a 130 llantas al mes.
- Multimarca provee de DoubleCoin con \$20.000 mensuales lo que significa 60 llantas mensuales.
- Tactomac entrega GT lo que representa \$5000 y 20 llantas mensuales.

También se cuenta con proveedor de reencauche que es:

- Renovallanta, no importa la marca de la llanta ya que al reencauchar no tiene mucha valdes, es alrededor de \$8000 mensuales y 50 llantas.

El proveedor depende mucho que llantas solicite el cliente, la disponibilidad y facilidad para el pago correspondiente, y la mejor manera de entrega de los neumáticos

Distribución y Comercialización:

Los dueños del negocio son los que comercializan tanto en el local comercial que poseen, en los lugares específicos que desee el cliente, en lugares propensos a la compra ofreciendo el producto, o por vía telefónica si así lo prefiere el cliente ya que se posee consumidores de diferentes partes del Ecuador.

Las llantas son entregadas donde el cliente lo desee, a la hora que lo requiera y la cantidad que necesite, las mismas que son previamente asesoradas y analizadas junto al personal técnico.

Y el resto de neumáticos son exhibidas en el almacén o ya sea en la bodega esperando ser utilizadas o compradas.

Los clientes se puede decir que fijos y consolidados son 130 con \$50.000 mensuales ya que sus compras son alrededor de cada 6 meses todo depende del desgaste del neumático, el uso y trato que le den a las mismas, el balance y la posición correcta de las llantas, etc. Se puede hacer una pequeña clasificación de los clientes ya que todo depende de su movimiento al momento de comprar; los clientes en clasificación A son los que compran muchas llantas ya que el mismo dueño cuenta con varios vehículos y los que clasificación B los que compran en poca cantidad y no muy contantes.

También se cuenta con subdistribuidores con una compra de \$20.000 mensuales cada uno: Distrillanta, Yarin Micolta, Luis Velasco y Coop. Pakarimuy

En su totalidad los clientes son constantes y saben de la buena atención y asesoría que se les brinda al momento de la compra o consulta.

Servicio Postventa:

Jena al estar constantemente interesados en la satisfacción de los clientes se hace un seguimiento constante a las llantas vendidas para comprobar la calidad, la garantía, el uso y de qué manera fueron colocadas las llantas en el carro para así poder dar un asesoramiento correcto y oportuno a los clientes.

Por otra parte el servicio de postventa significa que con el seguimiento hecho se podrá sugerir al cliente un cambio oportuno a los neumáticos ya sea por llantas nuevas o por reencauchadas para así evitar futuros desastres.

Cabe mencionar que el negocio es una empresa familiar por consiguiente los procesos no están correctamente estructurados es por eso el planteamiento de dicha disertación, con esto me permitirá establecer mecanismos a fin de efectuar una eficiente evaluación permanente de los procesos y a partir de ella tomar las medidas necesaria para los procesos y acciones con posterioridad.

1.1.2 Misión

La misión actual de la empresa no tiene una adecuada estructura, debido a que es una empresa familiar y su declaración se la ha realizado de manera empírica, por lo que utilizando una serie de preguntas, a continuación se va a presentar una propuesta de nueva misión de la empresa:

Tabla 1: Determinación de la Misión

MISIÓN		
1	¿Cuál es la institución?	Empresa comercializadora de llantas y servicios complementarios
2	¿Cuál es el propósito básico de la institución?	Venta de llantas, aros, tubos y defensas
3	¿Cuáles son las competencias distintivas en la institución?	Marca, calidad, precio y servicio.
4	¿Quiénes son los clientes de la institución?	Consumidores de neumáticos de diferentes marcas y tamaños especialmente para vehículos de alto tonelaje como son buses, camiones, volquetas y otros productos como son defensas y tubos.
5	¿Cuáles son los servicios presentes y futuros?	Comercializar productos de alta calidad, en cuanto a marca, rin, calidad, precio y servicios
6	¿Cuáles son los valores que agregamos al servicio?	Servicio de atención al cliente de 24 horas los 365 días del año

Por lo que la Misión queda definida de la siguiente manera:

“Somos una empresa que se dedica a la comercialización de llantas, aros, tubos y defensas para todo tipo de vehículos, manteniendo altos estándares de calidad y eficiencia a través del mejoramiento continuo de todos nuestros procesos y tecnologías, para ofrecer completa satisfacción y seguridad a nuestros clientes”.

1.1.3 Visión

Al igual que la misión, la visión actual de la empresa no tiene una adecuada estructura, debido a que es una empresa familiar y su declaración se la ha realizado de manera empírica, por lo que utilizando una serie de preguntas, a continuación se va a presentar una propuesta de nueva visión para la empresa:

Tabla 2: Determinación de la Visión

VISIÓN		
1	¿Si el proceso tuviera éxito como sería 3 años después?	Ser una empresa líder en la comercialización de llantas, aros, tubos y defensas.
2	¿Qué logros nos gustaría recordar dentro de algunos años?	Brindar productos y servicios de marca, calidad y precio
3	¿Qué innovaciones podría hacerse a futuro a nivel de la institución?	Disponer de equipos con tecnología de punta
4	¿Qué otras expectativas de las partes interesadas se podría satisfacer?	Incrementar el volumen de ventas para aumentar la rentabilidad de la empresa, para crecer en un mercado altamente competitivo

Por lo que la Visión queda definida de la siguiente manera:

“Ubicarse en un mediano plazo como una de las empresas comercializadoras de llantas más reconocidas de la ciudad de Ambato, tanto por su gran gama de productos como por la calidad de sus servicios, con el fin de alcanzar la satisfacción total de todos nuestros clientes”

1.1.4 Objetivos de la organización

- Ser una marca que los demandantes identifiquen por su variedad de productos y su atención al cliente.
- Ser una de las distribuidoras que lideren el mercado.
- Crecer en el patrimonio familiar que se construye día a día.
- Aumentar las ventas.
- Establecerse en el mercado con buenos productos y con el apoyo familiar.

1.1.5 Objetivos Estratégicos

Perspectiva Financiera:

Objetivo:

Incrementar cada vez más nuestra variedad de productos para que nuestros clientes encuentren todo lo que necesiten bajo un mismo techo, con el fin de aumentar la rentabilidad financiera de la empresa, mediante la utilización óptima de los recursos y la aplicación de un efectivo sistema de gestión administrativa y financiera.

Estrategias:

- Establecer el direccionamiento estratégico de la empresa
- Mejorar la gestión administrativa – financiera
- Llevar un control alfabético de todos los documentos que ingresan y salen de la empresa
- Realizar planificaciones previas para cada proceso financiero
- Control de inventarios para evitar pérdidas en la empresa

Perspectiva de los Clientes:**Objetivo:**

Impulsar el servicio completo a domicilio para facilitar la compra de llantas a nuestros clientes, manteniendo la política de servicio de atención al cliente de 24 horas los 365 días del año.

Estrategias:

- Innovar y crear nuevos servicios
- Mejorar la atención al cliente
- Capacitar al personal para la mejor atención al cliente
- Crear buzón de quejas y sugerencias para conocer exactamente lo que desea el cliente
- Crear una base de datos de clientes para enviar mensajes de felicitación en fechas importantes como cumpleaños, día de la madre, padre, navidad, etc., sintiéndose el cliente tomado en cuenta y apoyado por la empresa
- Realizar un servicio postventa después de un mes de la compra.

Perspectiva de los Procesos Internos:

Objetivo:

Disponer de productos que superen todas las pruebas y exigencias extremas a las que son sometidas, además que sean sido merecedoras de todos los certificados de calidad y conformidad de los organismos más importantes del mundo, quienes certifique la calidad de nuestros productos y servicios.

Estrategias:

- Implementar un sistema de gestión por procesos para volverse más competitivos.
- Mejorar la gestión logística
- Controlar la calidad del producto para otorgar al cliente seguridad en su compra.
- Entregar un certificado de garantía en cada producto que adquiere.
- Someter a prueba los productos para comprobar la calidad

Perspectiva de los Aprendizaje y Crecimiento:

Objetivo:

Disponer de personal altamente capacitado, tecnificado y comprometido con la empresa.

Estrategias:

- Elaborar y plan de capacitación y desarrollo de personal.
- Elaborar un plan de compensaciones y beneficios, de acuerdo a su capacidad profesional.
- Realizar motivaciones para todos los colaboradores sea verbal o escrito
- Realizar integraciones entre todos los que conforme la empresa consiguiendo un agradable clima laboral y fortalecimiento de las relaciones.
- Analizar qué tipo de capacitaciones hace falta en la empresa para el fortalecimiento de los procesos

Declaración de valores

Los valores inspiran y rigen la vida de la empresa y están orientados a asegurar la eficiencia, integridad, transparencia y el logro de los objetivos corporativos.

- Excelencia: En productos, servicios, procesos, ambiente laboral y relaciones con el entorno comercial, social y ambiental.
- Competitividad: Fundamentada en la innovación, perseverancia, mejoramiento continuo y el trabajo en equipo.
- Compromiso: Con nuestros clientes, distribuidores, proveedores, con el medio ambiente y con nosotros mismos.
- Respeto: A las personas en cuanto a sus valores, derechos, credos y convicciones individuales.
- Ética: Nuestras actividades se regirán por estrictos principios de ética y responsabilidad.

1.1.6 Localización

1.1.6.1 Macrolocalización

La provincia de Tungurahua, se encuentra en el Centro del País en la región sierra. Limita al norte con la provincia de Cotopaxi, al sur con la provincia de Chimborazo, al este con las provincias de Pastaza y Napo y al oeste con las provincias de Cotopaxi y Bolívar.

Cuenta con una superficie de 3.369.4km², Tungurahua es la segunda Provincia más pequeña del Ecuador, pero con una de las densidades poblacionales más altas del país con 134.9 Hab/Km².



Figura 1: Mapa de la provincia de Tungurahua

Fuente: GAD Tungurahua

La población de la provincia, según el VII Censo de Vivienda del 2010 es de 441.989 habitantes de los cuales 252.788 el 57.3%, se encuentran en la zona rural, y 214.040, el 42.7%, en zonas urbanas. La capital de Tungurahua, Ambato; concentra la mayor población urbana con 287.282 habitantes. Un aspecto fundamental en la conformación de la población de la provincia es la participación indígena con la presencia de importantes comunidades que tienen un alto grado de marginalidad.

1.1.6.2 Microlocalización

La ciudad de Ambato se encuentra en la Cordillera Occidental, está enclavada en una hondonada formada por seis mesetas: Píllaro, Quisapincha, Tisaleo, Quero, Huambaló y Cotaló, lo que le da un clima agradable, Ambato está ubicada a 78°; 37' 11''; de longitud con relación al Meridiano de Greenwich y a 1° 13' 28'' de latitud sur con relación a la Línea Equinoccial, a 2.577 metros sobre el nivel del mar,

El clima de la ciudad de Ambato es un clima templado, debido a que se ubica en un estrecho valle andino; Ambato se divide en 3 zonas; sur, centro, y norte; Ambato siempre tiene un clima templado con temperaturas desde los 10 a los 25°C.

Su distribución geográfica está definida por Parroquias Urbanas: La Matriz, San Francisco, La Merced, Atocha, Ficoa, Huachi Loreto, Huachi Chico, Huachi Grande, Celiano Monge, Picaihua, Pishilata, Izamba, Augusto Martínez, San Bartolomé de Pinllo y La Península; y, Parroquias Rurales: Constantino Fernández, Ambatillo, Totoras, Quisapincha, Pasa, San Fernando, Pilahuin, Juan B. Vela, Santa Rosa, Montalvo, Unamuncho, Cunchibamba y Atahualpa.

Ambato, décima ciudad del Ecuador, es poseedora de un motor industrial y comercial de gran importancia para la economía del centro del país y del Ecuador, gracias a las industrias predominantes que se encuentran en la ciudad.

Ambato cuenta con el principal centro de acopio en el centro del país en lo que se refiere a alimentos de los diferentes puntos del país, ya que cuenta con el Mercado Mayorista, con un área útil actual de 118.383 m², de este centro se distribuye al resto de mercados minoristas de la ciudad, provincia, y en casi su totalidad a la Amazonia.

Aquí se encuentra el CEPIA, Corporación de Empresas del Parque Industrial Ambato, con un área total de 659.389,49 m². Con un sector industrial principalmente enfocado a: textiles - alimentos - construcción - curtiembres - carrocerías - plantas de caucho - poliuretano - madera - plásticos - confección - químicos - botas de caucho - balanceados - reencauche - comercializadoras, etc.

Se dedican primordialmente a la curtiduría, es así como en la ciudad se encuentra la fábrica de calzado más grande del país y una de las más importantes de la región. Otro sector industrial que tiene su sede en Ambato es el de la industria metal-mecánica dedicada a la manufactura de vehículos de transporte masivo. Otras industrias que son vitales para el desarrollo industrial de la ciudad son la industria textil, alimenticia, del vidrio, automotriz, entre otras. La banca también considera a Ambato una zona clave para abrir sucursales y agencias debido al comercio de la ciudad: la gran mayoría de bancos y aseguradoras del Ecuador tienen su sede en Ambato, además las cooperativas de ahorro y crédito más grandes del país tienen su matriz en la ciudad, así como las más grandes financieras del Ecuador.

Entre diciembre y abril, Ambato produce una gran cantidad de fruta, por tener un clima muy apto para variedades como las claudias (ciruelas), peras, manzanas, duraznos, abridores (melocotones), capulí, nectarinos, babacos, mora, fresa, entre otros. Es muy apreciada la producción del pan, razones por las cuales se la llama la tierra de las frutas y el pan. Tierra muy fértil que ostenta este título y que propios y extraños pueden disfrutar en sus diferentes parques, quintas y panaderías. El calzado también ha distinguido a Ambato teniendo una importante producción. Últimamente el moderado proceso eruptivo del volcán Tungurahua ha reactivado el sector turístico dado el interés por su avistamiento, con una repercusión mayor en la cercana ciudad de Baños

contigua al volcán. Luego de una de las más fuertes erupciones del volcán Tungurahua en el año 2006, comerciantes ambateños salían a recoger las piedras arrojadas por el volcán y venderlas en el parque Cevallos de Ambato.



Figura 2: Mapa de microlocalización

Fuente: Google Earth, Provincia Tungurahua, Cantón Ambato

1.1.7 Distribución de la planta

Es el proceso en donde se ordena la planta o espacio físico donde está ubicada la comercializadora de llantas, de todos los elementos industriales de manera que constituyan un sistema productivo capaz de alcanzar los objetivos y metas fijadas de forma eficiente y eficaz.

La distribución de la planta tiene relación a la infraestructura de cada una de las secciones, dentro de la cuales tenemos:

1. Cajeros.
2. Perchas de exhibición.
3. Oficina de Administración.
4. Bodega de Almacenamiento.
5. Oficinas
6. Baños
7. Estacionamientos (servicios)

La planta fue construida tomando en cuenta todos los reglamentos, ordenanzas municipales, comerciales, de sanidad, de incendios, etc., de la ciudad de Ambato.

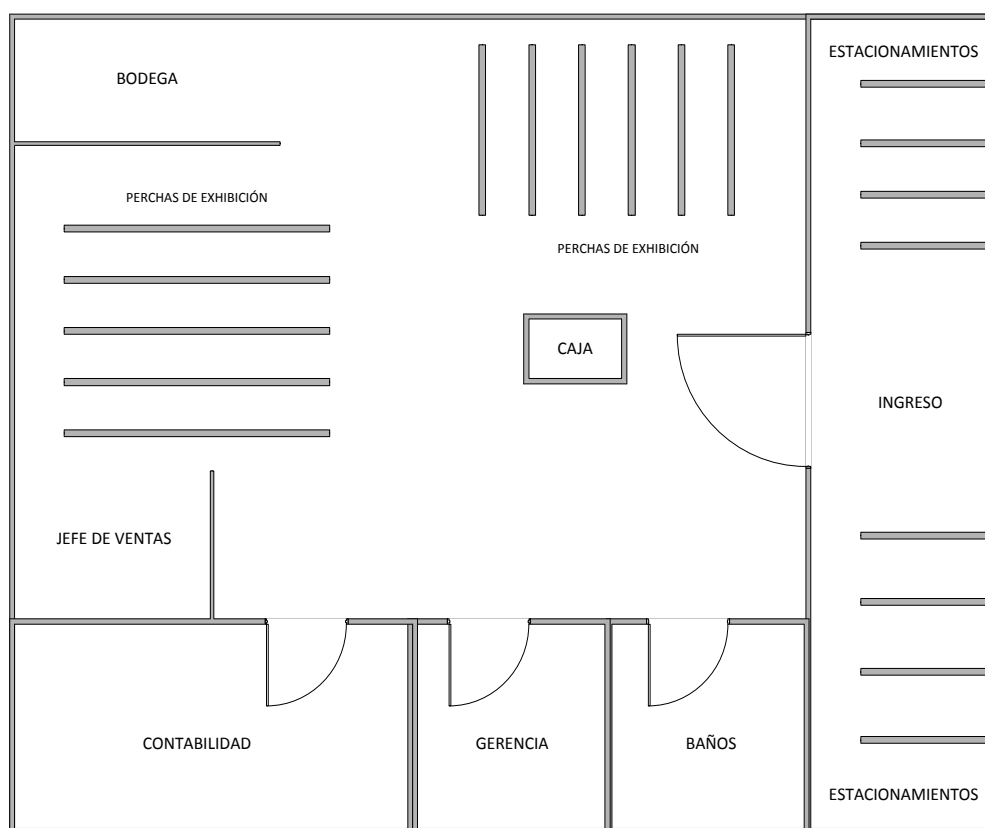


Figura 3: Planta de la empresa

Fuente: Empresa “JENA”

1.1.8 Estructura de la empresa

1.1.8.1 Organización estructural

Al ser un emprendimiento familiar la empresa no cuenta con una organización estructural definida, sin embargo, al realizar una serie de entrevistas con los propietarios se pudo establecer lo siguiente:

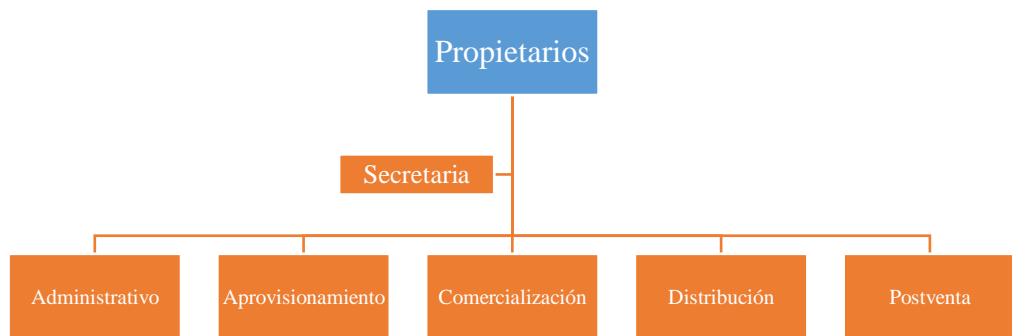


Figura 4: Estructura orgánica de la empresa

Fuente: Empresa “JENA”

1.1.8.2 Organización funcional

Aquí convergen las personas que están a cargo de cada proceso dentro de la empresa, a continuación se detalla cada uno de ellos:

Gerente General

Es una fuente de nexo entre las tres áreas funcionales de las medianas empresas de llantas (Finanzas, Administración y comercialización). El Gerente General en su función de nexo eleva las diferentes propuestas e informes de gestión que releva de las tres áreas ya señaladas, así como también es el encargado de transmitir y supervisar la ejecución del Plan Estratégico y las directrices que se han decidido.

Comercialización

Es la encargada de todo lo relacionado a la compra y venta de los productos, promociones y publicidad de la empresa.

Supervisor de llantas

Se encarga de revisar las medidas, semáforo de llantas, trato con proveedores inventarios cíclicos y mensuales, monitoreo de llantas, control y manejo de presupuesto.

Vendedores

La función Principal es la atención al cliente en cuanto a ventas se refiere. Facturar la mercadería vendida, ordenar mercadería en los mostradores, distribuir mercadería y entregarla.

Jefe de Ventas

Este se encarga de atender a los clientes, desarrollo de nuevos clientes, su objetivo principal es incrementar las ventas promoviendo los productos a los consumidores.

Cajero (a)

Su función Principal es tener a su cargo la caja registradora de la respectiva sucursal, así como también recibir y registrar el pago de las ventas efectuadas, revisar la facturación.

Son los encargados de cobrar a los clientes por los productos y servicios vendidos en cada una de los establecimientos.

Cargo administrativo

Se encarga en la planeación, cuando exista un inadecuado enfoque de los objetivos, misión y visión de la empresa, también se encarga de dar respuesta a las inquietudes y decisiones con la finalidad de que se circule la información por la empresa.

Cargo de la secretaria

Su función es dar respuesta a las preguntas de los clientes y empleados, también se encarga de la recepción y archivo de documentos, de realizar diligencias en cuanto a los departamentos le sugieran.

1.2 ANÁLISIS SITUACIONAL

1.2.1 Análisis externo

Se hará un análisis de PEST lo que significa que mediante la Política, Económica, Social y Tecnológico se analizara mejor a la empresa y como es afectada directa e indirectamente.

1.2.1.1 Política:

Según Franklin Minchala (2015). Los comerciantes de neumáticos estiman que la eliminación de las salvaguardias a las llantas importadas les dejará pérdidas de entre 90 y 130 dólares por neumático, ya que compraron los artículos con una sobretasa arancelaria del 45%.

Jaime Moreno, vicepresidente de la Cámara de Comercio, mira la medida como “positiva”, pero reconoce que el cambio en la aplicación de las sobretasas, “trae nuevos perjudicados”, como es el caso de los distribuidores y los productores nacionales.

El dirigente gremial señala que el efecto negativo de la decisión se debe a que “hacen falta precisiones técnicas” para tomar las decisiones en cuanto a la implementación de sobretasas arancelarias.

“El perjuicio es para todos, porque al final del día los afectados son los consumidores”, dijo Moreno vicepresidente de la Cámara de Comercio, quien no descarta que a futuro las sobretasas se eliminen de otros productos, entre ellos alimentos y bienes tecnológicos.

Por otro lado las sobretasas generaron expectativa en Continental Tire Andina, que anunció un incremento del 30% de su producción, que actualmente bordea los 2.000.000 de neumáticos al año.

La industria vio en las salvaguardias “una oportunidad para crecer”, según indicó hace dos semanas el vicepresidente comercial de Continental, Fabián Córdova. La empresa incluso anunció la contratación de personal.

Según El Telégrafo (2015). El presidente de la República, Rafael Correa, ordenó la eliminación de las salvaguardias arancelarias de entre el 25% y 45% de los neumáticos importados de vehículos livianos, en especial para las taxis. Pidió, sin embargo, que se proteja la industria llantera nacional.

Según El Universo (2014). La compra de neumáticos al exterior depende ahora del índice de llantas reencauchadas que presenten anualmente los importadores. Estos deben presentar la cifra con una solicitud de registro de

importadores. El instructivo fue publicado el 9 de junio pasado por el Ministerio de Industrias y Productividad (Mipro) y está vigente desde el 15 de agosto del 2014.

La regulación se aplica a dos subpartidas arancelarias, la 4011.20.10.00 (radiales) y la 4011.20.90.00 (las demás) y el objetivo es llevar un registro de las importaciones de llantas, según la resolución.

Cifras del Banco Central del Ecuador señalan que de enero a julio del 2014 las importaciones de neumáticos en esas dos subpartidas llegaron a \$ 53,36 millones.

Según Ministerio de Industrias y Productividad (2012). El parlamentario colombiano mostró su admiración al conocer detalles del programa “Reúsa Llanta”, por lo que felicitó al Gobierno del Ecuador al ejecutar a través de su política pública este proyecto, que entre otras cosas busca crear una cultura que comprenda la necesidad de ahorrar recursos no renovables, mediante el reencauche de llantas viejas en lugar de comprar nuevas.

A raíz de la intervención del proyecto y de la potenciación de la industria, se han creado dos nuevas empresas reencauchadoras en el país. Además, el empleo productivo de esta actividad ha aumentado en un 10%.

El programa “Reusa Llanta”, que emprende el Gobierno del Ecuador dinamiza la cadena productiva de la industria de reencauche de llantas para buses y camiones. Su meta principal es alcanzar el 100% de llantas reencauchadas

hasta 2014, lo que permitirá ahorrar 30 millones de dólares anuales en importaciones.

Según Código Orgánico Integral Penal (2014). Artículo 383.- Conducción de vehículo con llantas en mal estado. La persona que conduzca un vehículo cuyas llantas se encuentren lisas o en mal estado, será sancionada con pena privativa de libertad de cinco a quince días y disminución de cinco puntos en la licencia de conducir.

En caso de transporte público, la pena será el doble de la prevista en el inciso anterior. Además se retendrá el vehículo hasta superar la causa de la infracción.

En la actualidad al no tener políticas, reglas y normas totalmente establecidas y claras por el Gobierno, Jena sufre problemas ya que tiene variaciones con sus precios y así se arriesga a perder ventas y clientes ya que las llantas que se expenden en Jena son importadas y el gobierno hoy por hoy está en contra de las exportaciones y apoya las llantas que se elabora en el País que no son muy buenas pero tienen bajo costo.

En cuestión de llantas reencauchadas Jena se tiene que sujetar a la nueva protección e incentivo que promueve el Gobierno hacia el producto nacional y sus reglamentos.

1.2.1.2 Económica:

Según Javier Montenegro Fernández (2015). La orden presidencial todavía no se plasma en una resolución. Pese al énfasis que hizo Rafael Correa sobre retirar las salvaguardias para las llantas de vehículos livianos la sobretasa sigue en marcha.

¿La razón? La Organización Mundial de Comercio (OMC) debe conocer los cambios. Las autoridades ecuatorianas no quieren mandar documentos para un solo producto y luego para otros. Es mejor, dicen, mandar un solo paquete.

El mandatario exigió que se retire la salvaguardia a las llantas nuevas de vehículos livianos. En dólares, el pedido representa unos 77,3 millones de dólares al año.

Los neumáticos para buses y camiones, por ejemplo, llegan al Ecuador en mayor cantidad. Solo el año pasado las importaciones alcanzaron los 94,6 millones de dólares

Según Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. El sector automotor tiene una participación importante en la economía del país debido a los ingresos que genera en todas las actividades económicas directas e indirectas que involucra.

Sólo en el caso de impuestos se estima que son de alrededor de USD 400 millones, además de su impacto en la generación de empleo en las diferentes partes de su cadena, desde el ensamble hasta la distribución y venta.

El sector automotriz integra a diferentes actores, tanto para las firmas autopartistas proveedoras de partes y piezas; así como para las ensambladoras que son las firmas que imponen los estándares productivos de la cadena.

Según Ministerio de Industrias y Productividad (2012). Según la normativa NTE INEN 2581, un neumático reencauchado es un neumático usado (carcasa) en el cual se ha sustituido la banda de rodamiento por una nueva, con el objetivo de prolongar su vida útil.

El reencauche reduce los costos en 50 y 60%. Una llanta de bus o camión cuesta, aproximadamente, 600 dólares, mientras que reencauchar cuesta 200; el ahorro por llanta es de 400 dólares.

Hasta el momento se ha invertido 414,000 dólares, cifra que ha generado un 10% de nuevas plazas de trabajo, se ha implementado dos nuevas plantas de reencauche una en Quito y la otra en Guayaquil.

Los Factores Económicos del mercado de neumáticos son muy importantes por lo tanto se ha tomado en cuenta los siguientes puntos estadísticos macroeconómicos para ser examinados.

Según Banco Central del Ecuador (2014). La contribución de la variación anual del PIB por industrias según la tasa de crecimiento anual del PIB de 4.5% en el 2013, superó la previsión de 4.05% establecida para ese año.

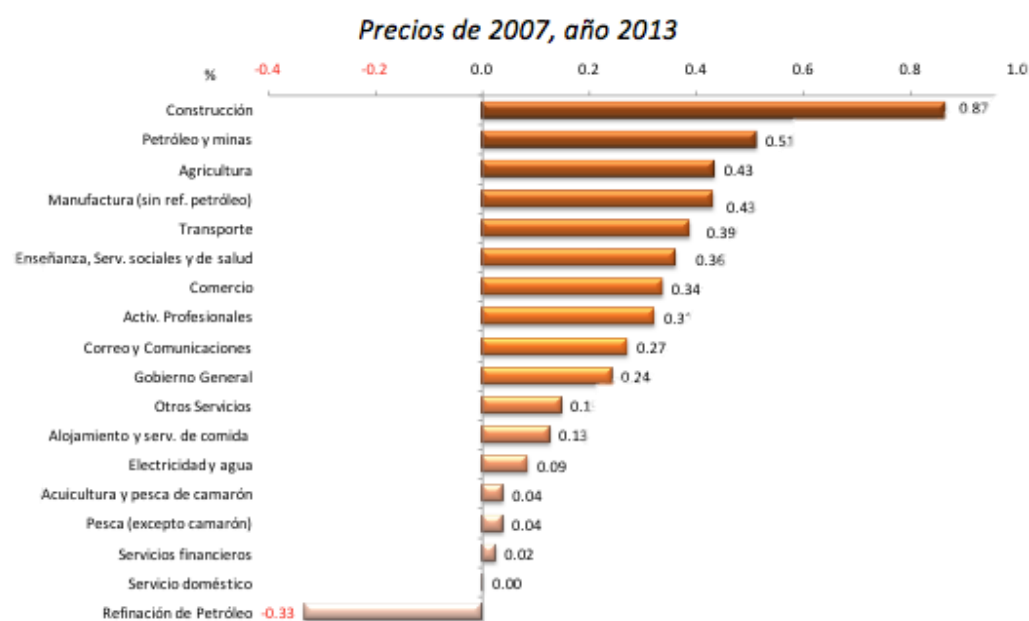
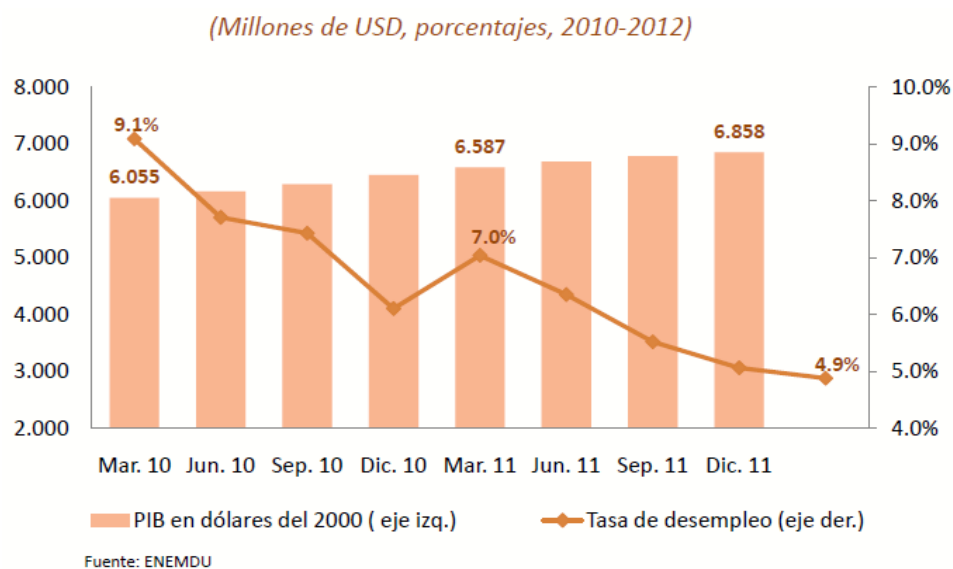


Figura 5: Contribuciones a la variación anual PIB por industrias

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

Al relacionar la serie de la tasa de desempleo con respecto a los valores absolutos del PIB en dólares del 2000, se observa que a partir de marzo de 2010 existe una relación inversa entre las dos series, ya que mientras el PIB crece, la tasa de desocupación disminuye.



Nota: La última información disponible del PIB es la del cuarto trimestre de 2011

Figura 6: Tasa de desempleo

Según la Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, la venta de automóviles en el país durante 2012 sumó alrededor de 121,803 unidades. Observándose, una contracción de 18 000 unidades respecto al 2011 por las medidas de protección de importaciones. La industria automotriz ecuatoriana ensambló un total de 58 012 unidades, en el año en mención, y de estos, 10.315 vehículos fueron exportados a Venezuela y 13.071 hacia Colombia.

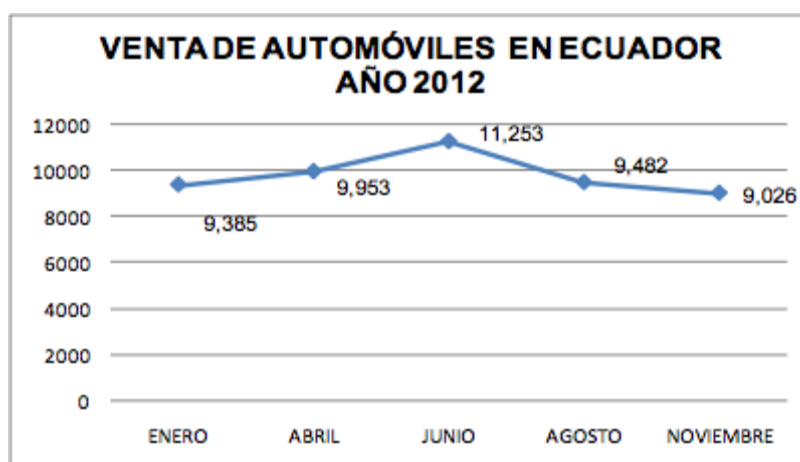


Figura 7: Venta de automóviles en Ecuador

Fuente: (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2012)

Según Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. En el 2013 las ensambladoras Maresa y General Motors han destinado recursos para ampliar sus plantas, y mejorar la calidad y durabilidad de la pintura interna y externa de los vehículos en el corto y largo plazo. Y a partir del año en mención, rigen también nuevos aranceles y cupos de importación para las partes y piezas de ensamblaje. Sin embargo, los impuestos son más bajos dependiendo del componente nacional. La incorporación de componente nacional es del 12% en promedio, Ómnibus BB tiene el más alto grado de incorporación con 18.

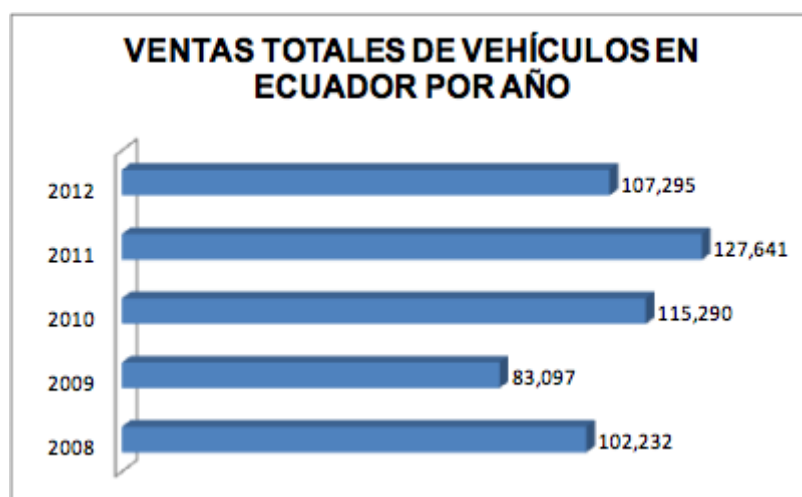


Figura 8: Venta de automóviles en Ecuador por año

Fuente: (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2012)

Según Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. El rubro correspondiente a vehículos automóviles posee un crecimiento de exportación anual en dólares (valor FOB) desde el 2008 del 5% y una variación absoluta del 21%. En cuanto al volumen (en toneladas) el crecimiento promedio anual fue de 1% con una variación absoluta del 5%.

Por otro lado, los neumáticos presentan un crecimiento promedio anual del 14% en el monto (en dólares) exportado y la variación absoluta en los 5 años fue de 68%. El volumen de exportación creció en 28% desde el 2008 al 2012, que equivale a 6% en promedio anual.

Tabla 3: Exportaciones ecuatorianas del sector automotriz

EXPORTACIONES ECUATORIANAS DEL SECTOR AUTOMOTRIZ								
Valor FOB Miles USD								
Grupos	Cap./Part.	2008	2009	2010	2011	2012	2013 (A. mar.)	TCPA 2008 - 2012 Partic. % 2012
VEHÍCULOS AUTOMÓVILES, TRACTORES, VELOCÍPEDOS Y DEMÁS VEHÍCULOS TERRESTRES; SUS PARTES Y ACCESORIOS	87	407,723	251,640	352,171	391,269	491,728	69,468	4.79% 85.53%
NEUMÁTICOS (LLANTAS NEUMÁTICAS) DE CAUCHO Y CÁMARAS DE CAUCHO PARA NEUMÁTICOS (LLANTAS NEUMÁTICAS).	4011 4012 4013	41,491	28,260	27,426	60,863	69,708	12,814	13.85% 12.12%
ACUMULADORES ELÉCTRICOS, INCLUIDOS SUS SEPARADORES, AUNQUE SEAN CUADRADOS O RECTANGULARES.	8507	3,841	3,819	5,230	11,476	13,503	4,024	36.93% 2.35%
Total General		453,055	283,719	384,827	463,608	574,938	86,306	6.14% 100.00%
Toneladas								
VEHÍCULOS AUTOMÓVILES, TRACTORES, VELOCÍPEDOS Y DEMÁS VEHÍCULOS TERRESTRES; SUS PARTES Y ACCESORIOS	87	44,110	40,310	28,860	31,251	46,209	10,155	1.17% 71.72%
NEUMÁTICOS (LLANTAS NEUMÁTICAS) DE CAUCHO Y CÁMARAS DE CAUCHO PARA NEUMÁTICOS (LLANTAS NEUMÁTICAS).	4011 4012 4013	9,998	8,188	7,057	12,367	12,762	2,540	6.33% 19.84%
ACUMULADORES ELÉCTRICOS, INCLUIDOS SUS SEPARADORES, AUNQUE SEAN CUADRADOS O RECTANGULARES.	8507	1,387	1,659	2,042	4,591	5,441	1,663	40.74% 8.44%
Total General		55,495	50,158	37,958	48,210	64,432	14,358	3.80% 100.00%

*Hasta febrero del 2013

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

Según Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, En la partida 4011 de neumáticos los que más se han exportado en el año 2012 son las subpartidas: 4011.10.10.00 con 61.94%, 4011.20.10.00 con 23.42%, 4011.20.90.00 con 12.97% seguida de otras en menor cantidad conforme lo detallado a continuación:

Tabla 4: Productos ecuatorianos exportados de la partida 4011

MILES USD FOB									
PARTIDA	DESCRIPCION	2008	2009	2010	2011	2012	2013*	TCPA	% PART. 2012
4011.10.10.00	NEUMÁTICOS (LLANTAS) RADIALES PARA AUTOMÓVILES DE TURISMO	25,787	17,935	17,677	33,594	43,177	8,130	13.75%	61.94%
4011.20.10.00	NEUMÁTICOS (LLANTAS) RADIALES PARA AUTOBUSES O CAMIONES	58	980	509	10,875	16,324	3,559	309.46%	23.42%
4011.20.90.00	LOS DEMÁS NEUMÁTICOS UTILIZADOS EN BUSES O CAMIONES	9,190	6,530	5,971	14,729	9,038	868	-0.42%	12.97%
4011.10.90.00	LOS DEMÁS NEUMÁTICOS UTILIZADOS EN AUTOMÓVILES DE TURISMO EXCEPTO RADIALES	6,371	2,601	2,927	1,456	1,040	220	-36.44%	1.49%
4011.99.00.00	LOS DEMÁS: - NEUMÁTICOS (LLANTAS NEUMÁTICAS) NUEVOS - LOS DEMÁS	22	59	138	111	77	21	36.47%	0.11%
4011.30.00.00	- NEUMÁTICOS (LLANTAS NEUMÁTICAS) NUEVOS - DE LOS TIPOS UTILIZADOS EN AERONAVES	03	105	148	92	25	02	63.95%	0.04%
4011.94.00.00	LOS DEMÁS NEUMÁTICOS DE LOS TIPOS UTILIZADOS EN VEHÍCULOS Y MÁQUINAS PARA LA CONSTRUCCIÓN O MANTENIMIENTO INDUSTRIAL, PARA LLANTAS DE DIÁMETRO SUPERIOR A 61 CM	00	00	00	00	12	00	-100.00%	0.02%
4011.63.00.00	NEUMÁTICOS: DE LOS TIPOS UTILIZADOS EN VEHÍCULOS Y MÁQUINAS PARA LA CONSTRUCCIÓN O MANTENIMIENTO INDUSTRIAL, PARA LLANTAS DE DIÁMETRO SUPERIOR A 61 CM	00	00	00	00	11	00	-100.00%	0.02%
4011.40.00.00	NEUMÁTICOS DE LOS TIPOS UTILIZADOS EN MOTOCICLETAS	00	00	00	00	00	10	-100.00%	0.00%
4011.92.00.00	LOS DEMÁS NEUMÁTICOS DE LOS TIPOS UTILIZADOS EN VEHÍCULOS Y MÁQUINAS AGRÍCOLAS O FORESTALES	06	00	00	00	00	00	-100.00%	0.00%
4011.62.00.00	LOS DEMÁS, CON ALTOS - NEUMÁTICOS (LLANTAS NEUMÁTICAS) NUEVOS - DE LOS TIPOS UTILIZADOS EN VEHÍCULOS Y MÁQUINAS PARA LA CONSTRUCCIÓN O MANTENIMI	00	00	04	00	00	00	-100.00%	0.00%
4011.61.00.00	LOS DEMÁS, CON ALTOS - NEUMÁTICOS (LLANTAS NEUMÁTICAS) NUEVOS - DE LOS TIPOS UTILIZADOS EN VEHÍCULOS Y MÁQUINAS AGRÍCOLAS O FORESTALES	00	00	03	00	00	00	-100.00%	0.00%
4011.69.00.00	LOS DEMÁS, CON ALTOS - NEUMÁTICOS (LLANTAS NEUMÁTICAS) NUEVOS - LOS DEMÁS	00	00	01	00	00	00	-100.00%	0.00%
4011.50.00.00	NEUMÁTICOS DE LOS TIPOS UTILIZADOS EN BICICLETAS	00	00	00	00	00	00	-100.00%	0.00%
TOTAL		41,439	28,209	27,377	60,857	69,704	12,810	5.74%	100.00%

*Datos a marzo de 2013

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

Según (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones), De la partida 4012 los neumáticos recauchutados de los tipos utilizados para aeronaves son los que presentan mayor evolución en el período 2008-2012 que es en el cual registran exportaciones:

Tabla 5: Productos ecuatorianos exportados de la partida 4012

MILES USD FOB						
PARTIDA	DESCRIPCION	2008	2009	2010	TCPA	% PART. 2010
4012.13.00.00	NEUMÁTICOS (LLANTAS NEUMÁTICAS) RECAUCHUTADOS - DE LOS TIPOS UTILIZADOS EN AERONAVES	46	41	34	-100.00%	93.62%
4012.20.00.00	NEUMÁTICOS (LLANTAS NEUMÁTICAS) RECAUCHUTADOS - NEUMÁTICOS (LLANTAS NEUMÁTICAS) USADOS	00	00	02	-100.00%	6.38%
4012.11.00.00	NEUMÁTICOS (LLANTAS NEUMÁTICAS) RECAUCHUTADOS: DE LOS TIPOS UTILIZADOS EN VEHÍCULOS DE TURISMO	00	04	00	-100.00%	0.00%
4012.90.10.00	PROTECTORES	00	00	00	-100.00%	0.00%
4012.90.49.00	LAS DEMÁS BANDAS DE RODADURA PARA NEUMÁTICOS	00	00	00	-100.00%	0.00%
TOTAL		46	46	36	5.73%	100.00%

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

1.2.1.3 Social:

Según El Tiempo (2011). Para las autoridades del Ministerio de Industrias y Productividad, el proyecto de reencauche de llantas permitirá reducir costos y obtener un producto con las características de uno nuevo, y forma parte de la política industrial que promueve una producción limpia y cuidado del medio ambiente.

De acuerdo al subsecretario de Industrias, Juan Francisco Ballén, señaló que el reencauche es el proceso mediante el cual se puede utilizar, hasta tres veces, neumáticos nuevos sin la eliminación de la banda de rodadura por una nueva.

“El índice de reencauche es muy bajo del 20%, uno de los más bajos que tenemos a nivel latinoamericano. Esta situación genera altos costos al transporte público y de carga, ya que todo se mueve sobre llantas”, afirmó Ballén subsecretario de Industrias.

De acuerdo al Ministerio, el país importa cerca de 450.000 llantas anuales, pero tan solo 150.000 se reencauchan lo que da como resultado 30.000 llantas que van a parar en los basureros, y con este proyecto se busca reducir, en un 50% la importación de llantas, lo que significa un ahorro de 30 millones de dólares anuales.

Jena proporciona a sus clientes reencauche en gran proporción ya que esta consiente de la gran ventaja que presenta esta opción con las llantas a punto de terminar su ciclo de vida y el ahorro que representa hacia los transportistas, por

otro lado también tiene conciencia del medio ambiente y su aporte hacia el mismo con la opción de reencauche y también porque el gobierno obliga a tener una cierta cantidad de llantas reencauchadas sobre las llantas nuevas.

Por otro aspecto neumáticos se ocupa en todo automotor es por eso que en la área de lo social Jena se ha ido introduciendo de a poco en el mercado, en Ambato y ciudades aledañas es una gran competencia.

1.2.1.4 Tecnología:

Según El Comercio (2011). Los neumáticos requieren pasar por tres procesos básicos: alineación, balanceo y rotación cada 10 000 kilómetros de recorrido. Pero hay otros aspectos que se deben considerar, con ayuda de un especialista.

Realizar un proceso de compactación cada 30 000 kilómetros recorridos. Es computarizado y la máquina determina cuántos grados hay que regular.

Un juego de llantas para automóviles puede durar entre 40 000 y 60 000 kilómetros de recorrido, según la calidad del terreno accidentado por donde se desplace el vehículo.

Según Telegrafo (2014). El Ministerio de Industrias y Productividad (Mipro), junto con la Escuela Politécnica Nacional (EPN), inauguraron el nuevo laboratorio para el análisis y verificación del cumplimiento de la normativa de reencauche de llantas, localizado en San Bartolo, en el sur de Quito.

Durante 2013, la Subsecretaría de Comercio del Mipro fomentó a la reutilización de neumáticos, en la lógica de reducción de importaciones y mitigación del impacto ambiental, alcanzando la cifra de 306.000 llantas reencauchadas con altos estándares de calidad, lo que generó un ahorro en la salida de divisas, el año pasado, por \$122'540.000, por este concepto.

El Ministerio proyecta alcanzar la sustitución estratégica de importaciones de neumáticos en alrededor de 414.000 unidades para este año gracias al programa Reusa Llanta. Además, para este año, la Subsecretaría de Comercio buscará la inversión de plantas nuevas de reencauche para contribuir a la mitigación del cambio climático y a la disminución de la emisión de gases con efecto invernadero a la atmósfera.

Según Michelin. Durante la producción de una única llanta, se utiliza una amplia variedad de materias primas. Para tener una idea, algunas llantas poseen hasta 200 componentes diferentes.

Se pueden agrupar en cinco grupos:

Caucho natural. Principal componente de la banda de rodamiento de las llantas.

Caucho sintético. Elemento esencial en la escultura de las llantas para autos, vehículos comerciales y 4x4.

Negro de carbón y sílice. Se usan para reforzar la llanta y mejorar sus propiedades de durabilidad.

Fibras metálicas y textiles. Constituyen el esqueleto de la llanta y garantizan su geometría y rigidez.

Numerosos productos químicos, que le dan a las llantas algunas propiedades específicas como la menor resistencia al rodaje o la extraordinaria adherencia.

1.2.2 Cuadro de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

OPORTUNIDAD

- *El gobierno obliga a los transportistas a mantener siempre los neumáticos en buen estado
- * Campañas del gobierno para usar mas las llantas reencauchadas
- *Al momento de matricular el vehículo tiene que contar con buenas llantas según exigencias de la Agencia Nacional de Transito

AMENAZA

- * Exceso de competencia en el País
 - * Competencia desleal al vender productos de inferior calidad y obviamente menores costos
 - * Neumáticos importados por el Estado
 - * Temor de los clientes al reencauche por desconocimiento del tema
 - * La construcción de nuevas y mejores vías produce que la llanta tenga una mayor durabilidad
 - * Restricción de importaciones y control máximo en la aduana
- *Nuestros clientes no aceptan con facilidad las recomendaciones y asesoría técnica

Figura 9: Evaluación de los Factores Externos (EFE)

Fuente: Empresa “JENA”

1.3 ANALISIS INTERNO

1.3.1 Estados Financieros

Este balance se presentó en forma de reporte aplicando la fórmula de Capital siendo esta la siguiente: $\text{ACTIVO} - \text{PASIVO} = \text{PATRIMONIO}$. A continuación detallo los valores obtenidos en el balance general correspondiente al año 2014; $\text{ACTIVO} = 484.734,31$ $\text{PASIVO} = 298.040,90$ como resultado obtenemos un $\text{PATRIMONIO} = 136.833,41$.

Tabla 6: Balance General

NARANJO DAZA TERESA HIPATIA RUC :1801509074001 BALANCE GENERAL Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014				
1.	ACTIVO			
1.1.	CORRIENTE			
1.1.1.	DISPONIBLE			391.054,39
1.1.1.01.	CAJA		6.841,14	
1.1.1.01.01	Caja Genral	6.841,14		
1.1.1.02.	BANCOS		60.217,17	
1.1.1.02.01	Banco Pacifico Cta Ahorros	17.793,24		
1.1.1.02.02	Cooperativa de Ahorros y Credito Camara de Comercio	42.423,93		
1.1.2.	EXIGIBLE			
1.1.2.01	CUENTAS POR COBRAR		145.702,06	
1.1.2.01.01	Cientes	154.700,00		
1.1.2.01.02 (-)	Provisión Cuentas Incobrables	(8.997,94)		
1.1.2.02	CUENTAS POR COBRAR VARIAS		60.951,78	
1.1.2.02.01	Otras Cuentas por Cobrar	533,98		
1.1.2.02.02	Cuentas por Cobrar Luis Jerez	60.417,80		
1.1.2.03	CREDITO FISCAL		7.247,46	
1.1.2.03.01	Crédito Tributario IVA	179,22		
1.1.2.03.02	Anticipo Impuesto Renta	7.068,24		
1.1.3.	REALIZABLE			
1.1.3.01	INVENTARIO DE MERCADERÍAS		110.094,78	
1.1.3.01.01	Inventario de Mercaderías	110.094,78		
1.2.	FIJO			
1.2.1.	DEPRECIABLE			42.940,07
1.2.1.01.	MUEBLES Y ENSERES		230,25	
1.2.1.01.01	Muebles de Oficina	650,82		
1.2.1.01.02 (-)	Dep. Acum. Muebles de Oficina	(420,57)		
1.2.1.02.	VEHÍCULOS		42.709,82	
1.2.1.02.01	Vehículos	52.928,57		
1.2.1.02.02 (-)	Dep. Acum. Vehículos	(10.218,75)		
1.3.	OTROS ACTIVOS			
1.3.1	ACTIVO DIFERIDO			880,00
1.3.1.01	SOFTWARE CONTABLE		880,00	
1.3.1.01.01	Software Contable	1.100,00		
1.3.1.01.02 (-)	Amort. Acum. Software Contable	(220,00)		
(=)	TOTAL ACTIVO			434.874,46
2.	PASIVO			
2.1.	CORRIENTES			
2.1.1	CUENTAS POR PAGAR			(297.528,97)
2.1.1.01.	PROVEEDORES		(297.528,97)	
2.1.1.01.01	Proveedores Nacionales	(297.528,97)		(511,68)
2.1.1.02.	IMPUESTOS POR PAGAR		(511,68)	
2.1.1.02.01	Ret. Fuente IIR 1%	(459,72)		
2.1.1.02.02	Ret. Fuente IIR 2%	(0,25)		
2.1.1.02.03	Ret. Fuente IIR 10%	(20,00)		
2.1.1.02.04	Ret. Fuente IVA 30%	(7,71)		
2.1.1.02.05	Ret. Fuente IVA 100%	(24,00)		
(=)	TOTAL PASIVO			(298.040,65)
3.	PATRIMONIO			
3.1.	CAPITAL SOCIAL			(98.839,24)
3.1.1.	CAPITAL SOCIAL		(98.839,24)	
3.1.1.01	Capital Social	(98.839,24)		
3.2.2.	RESULTADOS			(37.994,57)
3.2.2.01	RESULTADOS		(37.994,57)	
3.2.2.01.01	Perdida del Ejercicio Actual	15.402,30		
3.2.2.01.02	Utilidades Ejercicios Anteriores	(53.396,87)		
(=)	TOTAL PATRIMONIO			(136.833,81)
(=)	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO			(434.874,46)

Fuente: Empresa “JENA”

También conocido como ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS, en este podremos ver reflejado los Ingresos, Gastos y Cotos en los que ha incurrido la empresa durante el periodo 2014; siendo los valores los siguientes; INGRESOS = 742.929,40, GASTOS= 29.071,6 y COSTOS = 729.260,20. Como resultado final obtuvimos una PERDIDA de 15.402,44.

Tabla 7: Estado de Resultados

NARANJO DAZA TERESA HIPATIA

RUC :1801509074001

ESTADO DE RESULTADOS

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014

4.	INGRESOS			(742.929,49)
4.1.	OPERACIONALES		(742.929,49)	
4.1.1.	VENTAS		(742.929,49)	
4.1.1.01	Ventas	(743.077,72)		
4.1.1.02	(-) Descuento en Ventas	148,23		
5.	(-) COSTO DE VENTAS			729.260,15
5.1.	COSTO DE VENTAS		729.260,15	
5.1.01	Costo de Ventas		729.260,15	
	Inventario Inicial	159.577,91		
	(+) Compras Netas	679.777,02		
	(-) Inventario Final	(110.094,78)		
	(=) Costo de Ventas	729.260,15		
	(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS			(13.669,34)
6.	GASTOS			29.071,64
6.1.	GASTOS ADMINISTRATIVOS		11.443,20	
6.1.1	GASTOS DE PERSONAL		7.525,00	
6.1.1.01	Gasto Honorarios	7.525,00		
6.1.2.	DEPRECIACIONES		1.509,41	
6.1.2.01	Gasto Dep. Muebles y Enseres	420,57		
6.1.2.02	Gasto Dep. Vehículos (Jeep)	1.088,84		
6.1.3.	OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS		2.408,79	
6.1.3.01	Gasto Monitoreo y Vigilancia	2.408,79		
6.2.	GASTOS DE VENTAS		14.772,29	
6.2.1.	OTROS GASTOS DE VENTA		14.772,29	
6.2.1.01	Gasto Arriendo	700,00		
6.2.1.02	Gasto Combustible	10.345,69		
6.2.1.03	Gasto Mantenimiento de vehiculos	1.004,69		
6.2.1.04	Gasto Prov. Ctas Incobrables	1.547,00		
6.2.1.05	Gasto Amort. Software Contable	220,00		
6.2.1.06	Gasto Dep. Vehículos (Camión)	954,91		
6.3.	GASTOS FINANCIEROS		2.856,15	
6.3.1	GASTOS FINANCIEROS		2.856,15	
6.3.1.01	Otros	2.856,15		
	(=) RESULTADOS DEL EJERCICIO			15.402,30
	(=) PERDIDA DEL EJERCICIO			15.402,30

PROPIETARIO

Lcda. Teresa Naranjo Daza

CONTADOR

Ing. Maria Barahona Sanchez

Fuente: Empresa “JENA”

Como conclusión puedo decir que la pérdida reflejada en los estados financieros será saneada con la venta del inventario final y el cobro de la cartera de nuestros clientes, la empresa es de alto rendimiento en el aspecto de las ventas por lo tanto la perdida obtenida no afectara en su estructura financiera.

1.3.2 Inventarios

Tabla 8: Inventario - Llantas

DOUBLE COIN				
7.50R15	RT500	0	0	0
7.00R16	RLB300	0	2	2
7.50R16	RT500	4	6	10
	RLB300	2	0	2
8.25R16	RR500	2	0	2
	RR9	4	0	4
	RLB1	0	0	0
215/75R17.5	RT500	2	0	2
235/75R17.5	RT500	4	2	6
	RLB490	0	4	4
9.5R17.5	RT500	0	14	14
	RR505	0	9	9
	RLB850	4	8	12
8.25R20	RLB300	3	5	8
9.00R20	RR400	2	0	2
	RT600	0	0	0
	RR9L	0	2	2
10.00R20	RR150	0	0	0
	RR9	0	0	0
11.00R20	RR9	1	0	1
	RLB900	0	0	0
12.00R20	RR202	0	0	0
	RR99	0	0	0
	RLB1	4	0	4
10.00R22.5	RR400	0	0	0
11.00R22.5	RR660	2	4	6
	RT606	0	0	0
	RR99	0	0	0
	RLB1	0	0	0
12.00R22.5	RR99	2	7	9
	RR505	2	2	4
	RR202	2	7	9
	RLB200	0	0	0
	RLB850 (16PR)	0	0	0
	RLB850 (18PR)	0	0	0
255/70R22.5	RLB800	5	1	6
275/70R22.5	RT500	0	0	0
	RR660	0	0	0
	RT500	0	0	0
275/80R22.5	RLB490	0	0	0
	RR100	3	1	4
295/80R22.5	RR660	29	7	36
	RR202	2	4	6
	RLB450	2	2	4
315/80R22.5	RR202	0	2	2
	RR902	2	0	2
Totales →		83	89	172

Fuente: Empresa “JENA”

Tabla 9: Inventario - Aros

AROS				
22.5X8.25 (10 huecos)	COPA F18	4	0	4
22.5X9.00	COPA F01	4	0	4
22.5X8.25 (8 huecos)	COPA A01 C06	0	0	0

Fuente: Empresa “JENA”

Tabla 10: Lista de precios Renovallanta

							
LISTA DE PRECIOS RENOVALLANTA							
LLANTA RADIAL							
DISEÑOS RADIALES RENOVALLANTA	IZY-2	ZYK	ZZY	IDE - 2	IDY	TUK	IBB
							
MEDIDA	MIXTA	MIXTO	MIXTO	TRACCION	TRACCION	TRACCION	TRACCION
7.50R20		112,23				118,98	
8.25R20		132,51				136,75	
9R20	170,88	158,02		162,13	172,48	162,65	
9R22.5						162,17	
10R20	190,10	183,05		188,39	201,58	196,33	
10R22.5	183,56			173,15	203,32	186,88	
11R20	199,15		192,99	213,75	213,75	203,32	215,26
11R22			206,13		225,15	223,71	
11R22.5	207,55		201,40	209,67	209,67	214,62	
11R24.5	229,10		228,35	237,30	237,30	232,24	
12R20	234,32		212,30	238,70	238,70	238,25	240,29
12R22.5	217,90	214,27	214,27	223,52	223,52	216,95	229,57
12R24	241,46			245,21	262,92	242,13	266,92
12R24.5	238,22			246,66	243,11	236,29	
13R22.5							262,71
14R20							568,42
255/70R22.5	175,46	172,73					
275/70R22.5	194,44		194,39	229,23	229,23		
275/80R22.5	203,74		166,62	207,69	207,69	210,92	219,67
295/75R22.5			225,69				
295/80R22.5	236,96		209,81	244,11	244,11	214,29	251,51
315/80R22.5	236,58		247,66	267,25	267,25	247,66	273,92
325/95R24					262,92	242,13	266,92

Fuente: Empresa “JENA”

Tabla 11: Lista de precios Reencauche

DISEÑOS RADIALES RENOVALLANTA	VR250	VZE1	DVRL	VZY	VZY2	VCBS	DVUM	V167	VDE2	VDY3	VZH	VWHL
	DIRECCION	DIRECCION	DIRECCION	MIXTA	MIXTA	TRACCION	TRACCION	TRACCION	TRACCION	TRACCION	TRACCION	TRACCION
7.50R20		123.62		123.62		113.31						
8.25R20		127.95		127.26		133.75						
9R20	149.99	149.99		158.02	170.88	157.80	165.33	160.69	160.57			
9R22.5		165.18		165.18		161.69						
10R20	182.00		180.19	183.05	190.10	177.45	188.39	186.62	188.39			
10R22.5	180.85	173.14		173.15		186.88	190.23	190.23				
11R20	191.17		194.80	192.99	201.42	192.34	202.58	201.58	207.73	216.99	227.67	227.67
11R22	206.13		220.31	206.13	204.18	211.53	223.77	204.18	220.82			
11R22.5	199.91		199.35	201.40	209.56	199.74	209.56	204.15	209.99	206.65	214.79	200.67
11R24						231.16						
11R24.5	228.36		236.32	230.57	231.33	224.73	241.03	231.33	248.03	248.03	255.37	
12R20	220.82		218.71	212.30	234.36	227.64	234.36	231.98	243.29	243.29	252.29	250.23
12R22.5	205.49		199.90	205.96	217.90	212.26	214.80	214.80	223.52	223.52	231.70	217.42
12R24	227.79		223.57	227.79	241.46	220.58	236.25	234.61	249.05	262.92	277.26	262.92
12R24.5	234.91		237.39	232.70	238.22	226.82	239.77	235.98	246.66		253.01	
13R22.5					238.78	216.61				255.88	263.27	255.88
255/70R22.5	175.46			183.75		175.46						
275/70R22.5	185.97		186.54	192.58	206.27	206.27	205.12	210.69	224.89	224.89		
275/80R22.5	193.99		195.93	196.20	203.74	199.74	205.52	205.18	207.69	215.01	217.03	
275/80R24.5						213.50						
285/75R24.5			240.71		242.89		242.89					
295/75R22.5	225.69		225.69	225.69	228.23		228.23					
295/80R22.5	218.64		223.04	226.44	230.22		226.44	233.11	245.25	245.22	247.87	240.65
305/70R22.5					226.81							
315/70R22.5					244.60							
315/80R22.5	234.30		245.27	245.27	254.52		258.67	255.73	262.22	272.36	282.13	256.42
325/95R24										262.92	277.26	

Fuente: Empresa “JENA”

1.3.3 Situación Económica

Al ser las llantas un producto indispensable para todo carro Jena tiene un gran espacio en el mercado es por eso que en la área de ventas Jena ha tenido un crecimiento siendo el 2012 el mejor año en cuestión de ventas total de neumáticos.

Tabla 12: Situación Económica 2009-2014

2009			2010			2011		
Mes	Cantidad	Promedio diario	Mes	Cantidad	Promedio diario	Mes	Cantidad	Promedio diario
Enero	121	4,03	Enero	122	4,07	Enero	113	3,77
Febrero	87	2,90	Febrero	108	3,60	Febrero	117	3,90
Marzo	44	1,47	Marzo	38	1,27	Marzo	96	3,20
Abril	65	2,17	Abril	128	4,27	Abril	104	3,47
Mayo	116	3,87	Mayo	162	5,40	Mayo	140	4,67
Junio	118	3,93	Junio	98	3,27	Junio	146	4,87
Julio	68	2,27	Julio	114	3,80	Julio	111	3,70
Agosto	32	1,07	Agosto	105	3,50	Agosto	122	4,07
Septiembre	104	3,47	Septiembre	160	5,33	Septiembre	140	4,67
Octubre	184	6,13	Octubre	108	3,60	Octubre	150	5,00
Noviembre	145	4,83	Noviembre	104	3,47	Noviembre	126	4,20
Diciembre	116	3,87	Diciembre	109	3,63	Diciembre	138	4,60
1200			1356			1503		

2012			2013			2014		
Mes	Cantidad	Promedio diario	Mes	Cantidad	Promedio diario	Mes	Cantidad	Promedio diario
Enero	100	3,33	Enero	102	3,40	Enero	209	6,97
Febrero	106	3,53	Febrero	90	3,00	Febrero	171	5,70
Marzo	128	4,27	Marzo	81	2,70	Marzo	98	3,27
Abril	110	3,67	Abril	147	4,90	Abril	88	2,93
Mayo	141	4,70	Mayo	143	4,77	Mayo	143	4,77
Junio	114	3,80	Junio	138	4,60	Junio	69	2,30
Julio	167	5,57	Julio	167	5,57	Julio	75	2,50
Agosto	143	4,77	Agosto	116	3,87	Agosto	106	3,53
Septiembre	167	5,57	Septiembre	99	3,30	Septiembre	87	2,90
Octubre	189	6,30	Octubre	154	5,13	Octubre	102	3,40
Noviembre	119	3,97	Noviembre	140	4,67	Noviembre	145	4,83
Diciembre	153	5,10	Diciembre	151	5,03	Diciembre	84	2,80
1637			1528			1377		

Fuente: Empresa “JENA”

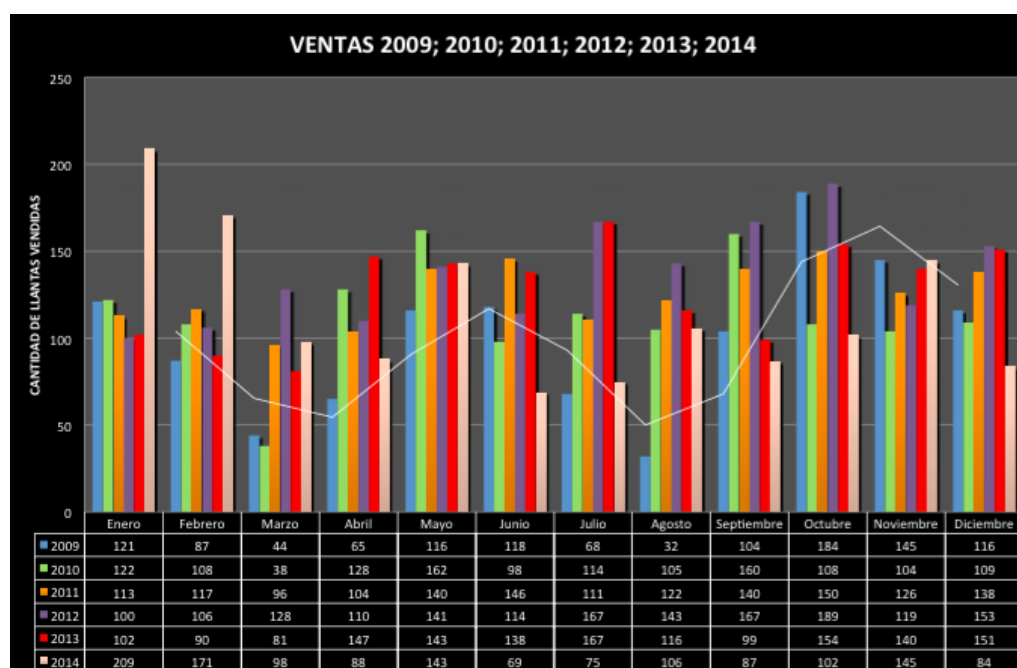


Figura 10: Cuadro Comparativo – Ventas 2009-2014

Fuente: Empresa “JENA”

1.3.4 Cuadro de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

FORTALEZA

- * Poseer la marca de Neumático de mayor consumo en el País
- * Brindar atención personalizando con personal capacitado en el tema
- * Disponer las 24 horas, los 7 días de la semana atención al cliente
- * Asesorar a los clientes por el propietario de la empresa, eso brinda mayor confianza a los clientes
- * Trabajo en familia, por consiguiente hay cumplimiento de los objetivos y metas
- * Conocer el mercado de manera profunda y especializado
- * Tener los precios mas bajos en relación a la competencia y fáciles maneras de pago con créditos accesibles para los clientes

DEBILIDAD

- * No poseer la exclusividad de la marca de neumáticos mas vendida
- * Falta de publicad de la empresa
- * Problemas con el tema de pago por parte de algunos clientes que retrasan el crecimiento de la empresa
- * Politicas de pago no siempre son respetadas

Figura 11: Evaluación de los Factores Internos (EFI)

Fuente: Empresa “JENA”

2 ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS Y SU ESTUDIO

2.1 ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

2.1.1 Concepto

Según NORMA INTERNACIONAL ISO 9001:2008, especifica en su apartado 4.1 a) que se deben “determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización”. En el apartado 4.1 b) se requiere “determinar la secuencia e interacción de estos procesos” y en el apartado 7.1 se matiza: “La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto. La planificación de la realización del producto debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad”

Según José Antonio Pérez Fernández de Velasco 2013. Secuencia de actividades que tiene un producto con valor.

- Actividades secuenciales de una manera predeterminada: actividades repetitivas y conectadas de una manera sistematizada, no tareas inconexas cuya correcta ejecución es un fin en sí mismo.

- Todo producto lo es por el hecho de ir destinado a un usuario al que denominamos cliente (interno o externo); luego el producto que nos interesa es aquel que añada valor al cliente. Asimismo, un cliente lo es porque es el destinatario de un producto.
- Todo producto tiene unas características objetivas que permiten su evaluación homogénea por proveedor y cliente.

Según Susana Pepper Bergholz 2011. La gestión por procesos puede definirse como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos. Toda actividad o secuencia de actividades que se llevan a cabo en las diferentes unidades constituye un proceso y como tal, hay que gestionarlo.

Según Susana Pepper Bergholz 2011. Los procesos son aquello que constituye el núcleo de una organización, son las actividades y tareas que realiza a través de las cuales producen o genera un servicio o producto para sus usuarios. El punto central implícito en la gestión de calidad de un proceso es el “agregar valor” a este resultado u output.

Según Prespectiva Tecnológica 2012. La administración por procesos implica comprender a la organización como un sistema cuyos procesos son los elementos que interaccionan para crear valor a los clientes, valor que permite a los grupos directivos retroalimentarlo para reforzar o crear nuevas capacidades

y distribuirlo de manera estratégica en los grupos de interés, para activar de esta manera, la dinámica del supra-sistema en el que la empresa se desarrolla. Jena al ser distribuidor de neumáticos trata que el producto y servicio sea de calidad y satisfacción del cliente. Cumple con las especificaciones que pide el comprador al momento de hacer su pedido y Jena exige lo mismo a sus proveedores para que su eficacia sea alta.

2.1.2 Elementos de un proceso

Según José Antonio Pérez Fernández de Velasco 2013. Todo proceso tiene tres elementos:

- 1) Input (entrada principal), producto con unas características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación definido.

Es un “Producto” que provienen de un suministrador, es la salida de otro proceso (precedente en la cadena de valor) o de una “proceso del Proveedor” o “del cliente”.

La existencia del input es lo que justifica la ejecución sistemática del proceso.

En caso de Jena el input es el pedido y adquisición de neumáticos ya sea para entrega inmediata al cliente o para abastecer el negocio, es con lo que se puede continuar con la empresa.

- 2) La secuencia de actividades propiamente dicha que precisan de medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera: asentar el compromiso, un método de trabajo (procedimiento), un input e información sobre que procesar y como (calidad) y cuando entregar el output.

Un sistema de control conocido con indicadores de funcionamiento del proceso y medidas de resultados del producto del proceso y del nivel de satisfacción del usuario.

Podemos identificar que en Jena la siguiente actividad es comercialización y entrega del producto si ya ha sido pedido con anticipación, la satisfacción del mismo y la calidad del producto que se está presentando y ofertando.

- 3) Un output (salida), producto con la calidad exigida por el estándar del proceso.

La Salida es un “producto” que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno); el output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para un “proceso del cliente”.

Jena al entregar todos los neumáticos requeridos y solicitados, se procede al servicio postventa, al seguimiento de la llanta, su uso, calidad y satisfacción

del cliente, para asegurar la siguiente venta al mismo comprador y que sea una referencia positiva de la empresa.

Según José Antonio Pérez Fernández de Velasco 2013. Así pues, input y output, proveedor y cliente, definen los límites de todo proceso que han de ser claros y conocidos para poder asignar la responsabilidad pertinente. Para que los procesos estén conectados entre sí, es preciso que entradas y salidas estén fuera del ámbito de responsabilidad funcional.

Un mecanismo para transformar entradas en salidas, es decir, la forma de utilizar y combinar los recursos.

Es por ello que Jena trata de cumplir estrictamente el input y output ya que se necesita que este claro cuando hacer pedidos, de cuanto abastecerse y sobre todo de la satisfacción plena del cliente ya sea con el neumático y con la atención que se les proporciona.

2.1.3 Beneficio de la aplicación de la administración por procesos

Según José Antonio Pérez Fernández de Velasco 2013.

- Orienta la empresa hacia el cliente y hacia sus objetivos, apoyando el correspondiente cambio cultural, por oposición a la clásica orientación hacia el control burocrático interno de los departamentos.

- En la medida en que se conoce de forma objetiva por qué y para qué se hacen las cosas, es posible optimizar y racionalizar el uso de los recursos con criterios de eficacia global versus eficacia local o funcional.
- Aporta una visión más amplia y global de la Organización (cadena de valor) y de sus relaciones internas. Permite entender la empresa como un proceso que genera clientes satisfechos al tiempo que hace aparecer un nuevo e importante potencial de mejora.
- Contribuye a reducir los costos operativos y de gestión al facilitar la identificación de los costos innecesarios debidos a la mala calidad de las actividades internas (sin valor añadido).
- Es de gran ayuda para la toma de decisión eficaces. Facilita la identificación de limitaciones y obstáculos para conseguir los objetivos. La causa de los errores suele estar en los procesos; su identificación y corrección garantiza que no se volverá a repetir.
- Contribuye a reducir los tiempos de desarrollo, lanzamiento y fabricación de productos o suministros de servicios. Reduce interfaces.
- Al asignar la responsabilidad clara a una persona, permitirle autoevaluar el resultado de un proceso y hacerla co-responsable de su mejora, el trabajo se vuelve más enriquecedor contribuyendo a potenciar su motivación (empowerment).

- Son la esencia del negocio y contribuye a desarrollar ventajas competitivas propias y duraderas. Frecuentemente, tanto la maquinaria como la materia prima usada por dos competidores son las mismas.
- En la medida que el enfoque directivo se dirija a los procesos de empresa de amplio alcance, procesos clave, posibilita mejoras de fuerte impacto.
- Y por encima de todo, la gestión por procesos proporciona la estructura para que la cooperación exceda las barreras funcionales. Elimina las artificiales barreras organizativas y departamentales, fomentando el trabajo en equipos interfuncionales e integrando eficazmente a las personas.

Los procesos ayudan a focalizar hacia dónde va la empresa y eso es lo que está haciendo con JENA, ayudando a ver las razones de su esfuerzo, el objetivo esencial, nos ayuda a que la empresa cuente con clientes más fieles que leales ya que podemos notar que los leales siempre compran pero los clientes fieles son los que compran siempre y aparte traen consigo a más personas para la empresa con lo que nos ayuda a focalizar nuestro esfuerzo por esos tipos de clientes, y a tratar de minimizar gastos infructuosos.

Según Susana Pepper Bergholz 2011. Los procesos se organizan en torno a un objetivo macro que se debe alcanzar a través de una o más estrategias. De éstas surgen procesos que se desagregan en subprocesos, que a su vez están constituidos por actividades y éstas por tareas.

- Variabilidad: Cada vez que se repite el proceso hay ligeras variaciones en las distintas actividades realizadas, las que a su vez, generan variaciones en los resultados del mismo: “Nunca dos resultados son idénticos”.
- Repetitividad: Los procesos se crean para producir un resultado e intentar repetir ese resultado una y otra vez. Esta característica permite trabajar sobre el proceso y mejorarlo: “A más repeticiones, más experiencia y mejores resultados”.

Según Perspectiva Tecnológica 2012.

- El enfoque al cliente,
- La colaboración (trabajo en equipo),
- Un liderazgo enfocado en la calidad de los procesos y sus interacciones (medios y significados).

La operación de estos principios implica comprender que los resultados son propiedades emergentes de administrar procesos y acoplar sus interacciones, y por consecuencia implica cambiar o dejar de lado el enfoque mecanicista que caracteriza a las organizaciones funcionales que se administran por resultados independientes, en donde el fin justifica los medios.

2.1.4 Tipos de Procesos

Según José Antonio Pérez Fernández de Velasco 2013.

- **Procesos Operativos**

Combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando en consecuencia un alto valor añadido.

Los procesos operativos interactúan y se concatenan en la conocida como cadena de valor. Habrá tanto procesos de negocio como negocios distintos tenga la empresa, por la diferente composición de los procesos que integran cada cadena de valor.

- **Procesos de Apoyo**

Proporcionan las personas y los recursos necesarios por el resto de procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos.

Aquí se incluye:

- El proceso de Gestión de los Recursos Humanos.

- El proceso de Aprovisionamiento en bienes de inversión, maquinaria, utillajes, hardware y software y el proceso de Mantenimiento de la Infraestructura.
- El proceso de Gestión de Proveedores (de materiales), subyace el hecho de que los proveedores son un valioso recurso externo que hay que gestionar e integrar en la empresa.
- La elaboración y revisión del Sistema de Gestión de Calidad.
- Procesos de Gestión.

Mediante actividades de evaluación, control, seguimiento y medición aseguran el funcionamiento controlado del resto de procesos, además de proporcionarlos la información que necesitan para tomar decisiones (mejor preventivas que correctivas) y elaborar planes de mejora eficaces.

Estos procesos funcionan recogiendo datos del resto de los procesos y procesándolos para convertirlos en información de valor para sus clientes internos.

- El proceso de Gestión Económica
- El proceso de Gestión de la Calidad/Medio Ambiente
- Comunicación/Gestión de Clientes
- Gestión del Proyecto

- Procesos de Dirección.
 - El proceso de formulación, comunicación, seguimiento y revisión de la Estrategia.
 - Determinación, despliegue, seguimiento y evaluación de objetivos.
 - Comunicación Interna.
 - Revisión de resultados por Dirección.

Según Susana Pepper Bergholz 2011. Es importante reconocer la diferencia entre al menos tres tipos diferentes de procesos:

- Procesos estratégicos: aquellos que aportan directrices a todos los demás procesos.
- Procesos operativos o claves: tienen un impacto en el usuario o cliente, creando valor para éste. Son el núcleo del negocio.
- Procesos de soporte: dan apoyo a los procesos claves.

Así, los objetivos de la administración por procesos se relacionan con mejorar los niveles de calidad y satisfacción de los clientes o usuarios; aumentar la productividad principalmente a través de la reducción de los costos internos

innecesarios (aquellos asociados con actividades que no agregan valor al resultado) y de los tiempos del ciclo.

JENA está tratando de cumplir con todos los procesos mencionados ya que esta consiente que todos los procesos tanto Operativos, Apoyo, Gestión y Dirección van de la mano y se necesita todos los procesos para que la empresa tenga un mejor desempeño y que el cliente pueda confiar en la empresa y por lo tanto en el producto que se le está ofertando.

La empresa por medio de este plan de disertación trata de hallar sus falencias y por ende descubrir en que proceso(s) tienen retraso o problemas para la satisfacción completa del cliente.

2.1.5 Cómo se gestiona un proceso

Según José Antonio Pérez Fernández de Velasco 2013.

- Asignar y comunicar la misión del proceso (el objetivo), su razón de ser y existir, y los objetivos de calidad/funcionalidad, tiempo/servicio y coste del proceso, coherente con los requisitos del cliente, de las partes interesadas y con la estrategia de la empresa.
- Fijar los límites del proceso. Definir input y output, proveedores y clientes o usuarios del “producto del proceso”.

- Planificar el proceso: representarlo gráficamente mediante un flujograma.
- Identificar, caracterizar y comprender las interacciones con el resto de procesos, en especial con el “Proceso del Cliente”.
- Asegurar la disponibilidad de recursos físicos, materiales e información necesarios para la operación y el control del proceso.
- Durante la etapa de ejecución del proceso y cuando el responsable no sea el ejecutor directo.
- Medición y seguimiento. Recogida de datos mediante las herramientas de medición del proceso con la frecuencia adecuada.
- Periódica y sistemáticamente, desencadenar el proceso de mejora continua del proceso.

2.1.6 Indicadores de procesos

Según Universidad Nacional Experimental “Francisco De Miranda 2012. Un buen indicador debe abarcar, como sea posible, el mayor número de las siguientes características:

- Disponibilidad: los datos básicos para la construcción del indicador deben ser de fácil obtención sin restricciones de ningún tipo.

- Simplicidad: el indicador debe ser de fácil elaboración.
- Validez: la validez de los indicadores significa que éstos deben tener la capacidad de medir realmente el fenómeno que se quiere medir y no otros. Atributos de un “Buen Indicador ”
- Especificidad: si un indicador no mide realmente lo que se desea medir, su valor es limitado, pues no permite la verdadera evaluación de la situación al reflejar características que pertenecen a otro fenómeno paralelo.
- Confiabilidad: los datos utilizados para la construcción del indicador deben ser fidedignos (fuentes de información satisfactorias).
- Alcance: el indicador debe sintetizar el mayor número posible de condiciones o de distintos factores que afectan la situación descrita por dicho indicador. En lo posible el indicador debe ser globalizador.

Según Sistema de Documentación e Información Municipal, Colombia. El indicador de gestión siempre está referido a una meta programada y mide el avance alcanzado en su implementación.

Relaciona el esfuerzo relativo, medido en utilización de recursos humanos, físicos, naturales, financieros, con el resultado logrado.

- Indicadores de gestión o eficiencia: Establecen la relación entre los costos de los insumos y los productos de proceso; determinan la productividad con la cual se administran los recursos, para la obtención de los resultados del proceso y el cumplimiento de los objetivos. Conocidos como: indicadores de seguimiento, de control, de monitoreo, de actividades, de administración o de tareas.

- Indicadores de logro o eficacia: Conocidos como indicadores de éxito externos, de impacto o de objetivos miden el grado de cumplimiento de los objetivos definidos en el Modelo de Operación.
 - Indicadores de impacto
 - Indicadores de efecto
 - Indicadores de resultado
 - Indicadores de producto

- Indicadores de Efectividad (impacto): Miden la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía o las partes interesadas.

Los indicadores según su función se pueden clasificar en:

- Indicadores de insumo: Se refieren a los recursos humanos, financieros y físicos que se destinan al logro de las metas.

- Indicadores de proceso: Cuantifican acciones o procesos.

- Indicadores de efecto o resultado: Captan la salida o resultado de programas y proyectos.
- Indicadores de acceso: Se refiere a los determinantes que condicionan el acceso a medios para satisfacer necesidades básicas o algún servicio social.

2.1.7 Calidad

Según Aida Lurys Perez Quintero 2013. La calidad es una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie, esencial a un objeto que le confiere capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. Por otro lado, la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

El aseguramiento de la calidad, se puede definir como el esfuerzo total para plantear, organizar, dirigir y controlar la calidad en un sistema de producción con el objetivo de dar al cliente productos con la calidad adecuada. Es simplemente asegurar que la calidad sea lo que debe ser.

Según ISO 9000. Calidad es el grado en el que un conjunto de características (3.5.1) inherentes cumple con los requisitos (3.1.2)

Requisito: necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria

Característica: rasgo diferenciador

2.1.7.1 Según ISO 9000. Principios de gestión de la calidad

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión.

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

a) Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los

clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

- b) Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- c) Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- d) Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- e) Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- f) Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- g) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

h) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

2.1.7.2 Según ISO 9000. Base racional para los sistemas de gestión de la calidad

Los sistemas de gestión de la calidad pueden ayudar a las organizaciones a aumentar la satisfacción de sus clientes.

Los clientes necesitan productos con características que satisfagan sus necesidades y expectativas. Estas necesidades y expectativas se expresan en la especificación del producto y generalmente se denominan requisitos del cliente. Los requisitos del cliente pueden estar especificados por el cliente de forma contractual o pueden ser determinados por la propia organización. En cualquier caso, es finalmente el cliente quien determina la aceptabilidad del producto. Dado que las necesidades y expectativas de los clientes son cambiantes y debido a las presiones competitivas y a los avances técnicos, las organizaciones deben mejorar continuamente sus productos y procesos.

El enfoque a través de un sistema de gestión de la calidad anima a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables para el cliente y a

mantener estos procesos bajo control. Un sistema de gestión de la calidad puede proporcionar el marco de referencia para la mejora continua con objeto de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas. Proporciona confianza tanto a la organización como a sus clientes, de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de forma coherente.

2.1.7.3 Según ISO 9000. Enfoque de sistemas de gestión de la calidad

Un enfoque para desarrollar e implementar un sistema de gestión de la calidad comprende diferentes etapas tales como:

- a) Determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas;
- b) Establecer la política y objetivos de la calidad de la organización;
- c) Determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad;
- d) Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad;

- e) Establecer los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso;
- f) Aplicar estas medidas para determinar la eficacia y eficiencia de cada proceso;
- g) Determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas;
- h) Establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

Este enfoque también puede aplicarse para mantener y mejorar un sistema de gestión de la calidad ya existente.

Una organización que adopte el enfoque anterior genera confianza en la capacidad de sus procesos y en la calidad de sus productos, y proporciona una base para la mejora continua. Esto puede conducir a un aumento de la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas y al éxito de la organización.

2.1.7.4 Según ISO 9000. Papel de la alta dirección dentro del sistema de gestión de la calidad

A través de su liderazgo y sus acciones, la alta dirección puede crear un ambiente en el que el personal se encuentre completamente involucrado y en el cual un sistema de gestión de la calidad puede operar eficazmente. Los principios de la gestión de la calidad pueden ser utilizados por la alta dirección como base de su papel, que consiste en:

- a) Establecer y mantener la política de la calidad y los objetivos de la calidad de la organización;
- b) Promover la política de la calidad y los objetivos de la calidad a través de la organización para aumentar la toma de conciencia, la motivación y la participación;
- c) Asegurarse del enfoque hacia los requisitos del cliente en toda la organización;
- d) Asegurarse de que se implementan los procesos apropiados para cumplir con los requisitos de los clientes y de otras partes interesadas y para alcanzar los objetivos de la calidad;

- e) Asegurarse de que se ha establecido, implementado y mantenido un sistema de gestión de la calidad eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos de la calidad;
- f) Asegurarse de la disponibilidad de los recursos necesarios;
- g) Revisar periódicamente el sistema de gestión de la calidad;
- h) Decidir sobre las acciones en relación con la política y con los objetivos de la calidad;
- i) Decidir sobre las acciones para la mejora del sistema de gestión de la calidad.

3 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

3.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES

3.1.1 Estructura de los procesos

Procesos administrativos

El área Administrativa que forma parte de la empresa, está compuesta por el Gerente General y la Gestión Administrativa – Financiera.

Procesos de aprovisionamiento

El aprovisionamiento comprende el procedimiento de análisis de mantenimiento del stock, mediante la administración de proveedores y la adquisición de productos, considerando tonelaje, rin, marca y otros insumos requeridos.

Se dispone de una planta suficiente para el almacenaje de las llantas, chequeo de calidad y cantidad, procurando que se realice en las mejores condiciones y al menor costo posible, pero sobre todo lo que se busca es disponer de la cantidad de productos, considerando las especificaciones requeridas por la empresa, para atender los requerimientos de los clientes.

Comercialización

El procedimiento de comercialización inicia con el asesoramiento directo a los clientes, en cuanto a marca, rin, calidad, precio y servicios. Los dueños del negocio son los que participan de manera directa en la comercialización de los productos, tanto en el local comercial como en los lugares específicos que requiere el cliente, considerando que posee consumidores a nivel nacional.

Distribución

Las llantas son entregadas en el local o donde el cliente lo desee, a la hora que lo requiera y la cantidad que necesite, las mismas que son previamente asesoradas y analizadas junto al personal técnico.

Servicio Postventa

El servicio postventa incluye los servicios de enllantaje, alineación y balanceo, así como se realiza un seguimiento constante para la verificación de que los productos y servicios prestados se hayan realizado en forma eficiente y segura.

Por otra parte el servicio de postventa significa que con el seguimiento hecho se podrá sugerir al cliente un cambio oportuno a los neumáticos ya sea por llantas nuevas o por reencauchadas para así evitar futuros desastres.

3.1.2 Inventario de procesos

A continuación se procede a establecer el inventario de procesos de la empresa:

Tabla 13: Inventario de procesos

PROCESO	SUBPROCESO
Administrativo	Contabilidad
Aprovisionamiento	Compras
	Distribución
Comercialización	Ventas
	Postventa

Fuente: Empresa “JENA”

3.1.3 Descripción de los procesos

Para la descripción de procesos de la empresa JENA, se utilizó la herramienta Check List, que permite la recolección de datos ordenadamente y de forma sistemática y asignarles una calificación de prioridad Alta (1), Media (2) o Baja (3). Los indicadores fueron valorados de 1 a 3 puntos, dependiendo del grado de importancia que perciben los propietarios y trabajadores de la empresa, previa discusión de las razones para la asignación del puntaje, considerando aspectos técnicos, operativos, profesionales y administrativos.

Tabla 14: Inventario de procesos Contabilidad

Proceso	Administrativo		Código		
Subproceso	Contabilidad		Código		
Descripción		Tiempo	Calificación		
			Alta	Media	Baja
Elabora contabilidad de la empresa		180 min	X		
Desarrolla actividades financieras		180 min	X		
Realiza el control de pagos		120 min	X		
Realiza el control de bienes		120 min		X	
Presenta información económica contable		60 min	X		
Elabora nómina		120 min	X		

Fuente: Empresa “JENA”

Tabla 15: Inventario de procesos de Compras

Proceso	Aprovisionamiento		Código		
Subproceso	Compras		Código		
Descripción		Tiempo	Calificación		
			Alta	Media	Baja
Realiza análisis de stock		30 min	X		
Determina requerimientos		60 min		X	
Analiza marca, calidad y precio		120 min	X		
Analiza proveedores		60 min		X	
Coordina proveedores		120 min	X		
Solicita producto		60 min	X		
Recibe producto		120 min	X		
Verifica marca, calidad y precio		60 min	X		
Ingresa producto		30 min		X	

Fuente: Empresa “JENA”

Tabla 16: Inventario de procesos de Ventas

Proceso	Comercialización		Código		
Subproceso	Ventas		Código		
Descripción		Tiempo	Calificación		
			Alta	Media	Baja
Recibe cliente		5 min	X		
Brinda asesoramiento		15 min	X		
Atiende requerimientos de cliente		15 min	X		
Realiza cobro		10 min		X	
Entrega producto		15 min		X	

Fuente: Empresa “JENA”

Tabla 17: Inventario de procesos de Distribución

Proceso	Comercialización		Código		
Subproceso	Distribución		Código		
Descripción		Tiempo	Calificación		
			Alta	Media	Baja
Recibe orden de despacho		5 min	X		
Analiza rutas		15 min		X	
Solicita productos		15 min	X		
Realiza entrega de productos		120 min	X		
Legaliza documentación entrega - recepción		15 min		X	

Fuente: Empresa “JENA”

Tabla 18: Inventario de procesos de Postventa


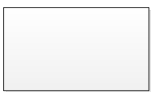



Proceso	Comercialización		Código		
Subproceso	Postventa		Código		
Descripción	Tiempo	Calificación			
		Alta	Media	Baja	
Se comunica con cliente	5 min	X			
Solicita información sobre productos y servicios	15 min	X			
Registra información	15 min		X		
Presenta resultados	10 min		X		
Brinda asesoramiento postventa	15 min	X			

Fuente: Empresa “JENA”

3.1.4 Graficación de los procesos

El diagrama de flujo representa de manera gráfica un proceso que puede responder a diferentes ámbitos. Los flujogramas utilizan una variedad de símbolos definidos donde cada uno representa un paso del proceso. Los símbolos a ser utilizados serán los siguientes:

Tabla 19: Simbología

Símbolos	Descripción
	Inicio – Fin del proceso
	Proceso
	Decisión
	Documento
	Datos

Proceso	Administrativo
Subproceso	Contabilidad

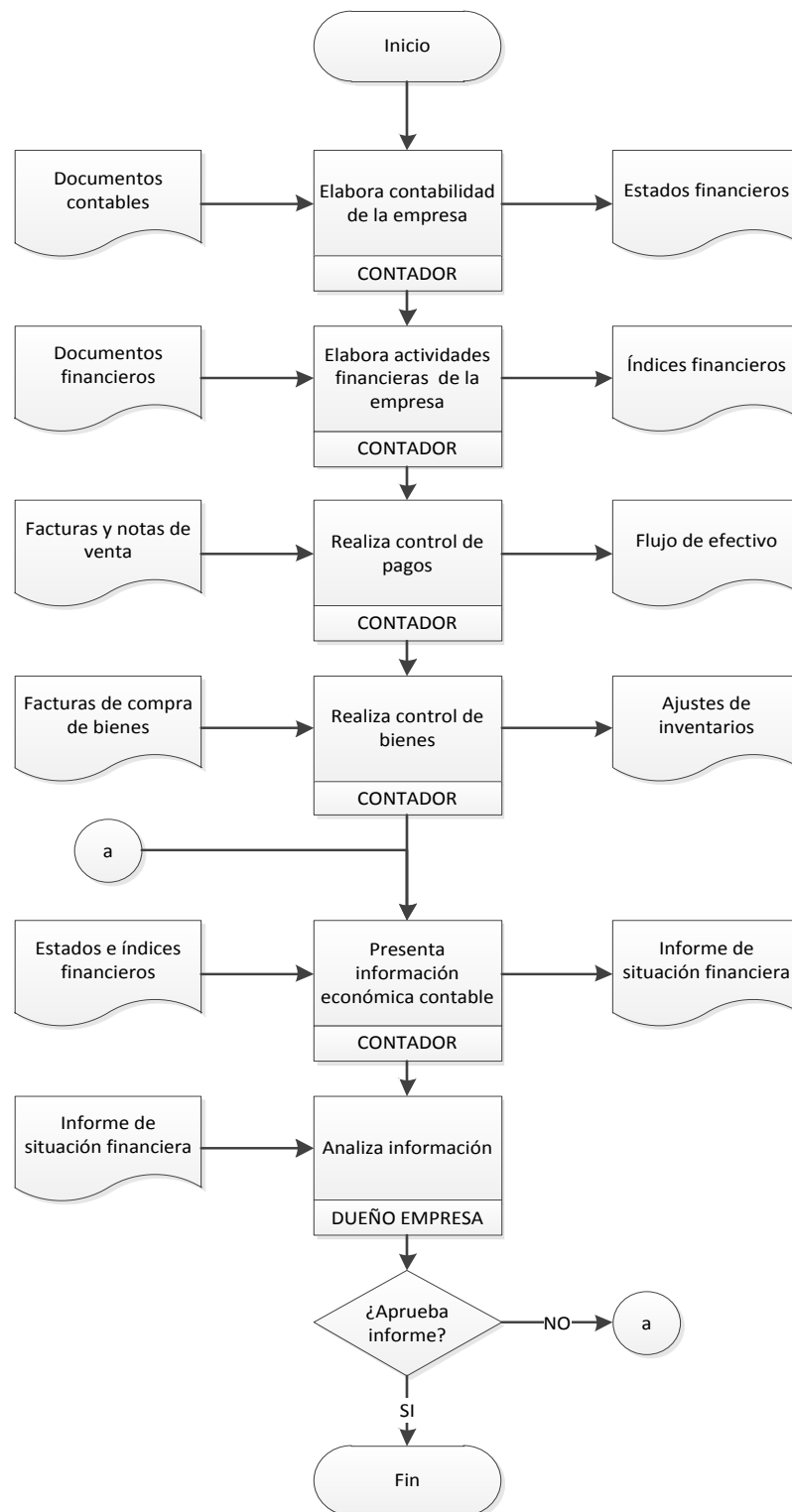


Figura 12: Flujograma de Procesos de Contabilidad

Fuente: Empresa “JENA”

Proceso	Aprovisionamiento
Subproceso	Compras

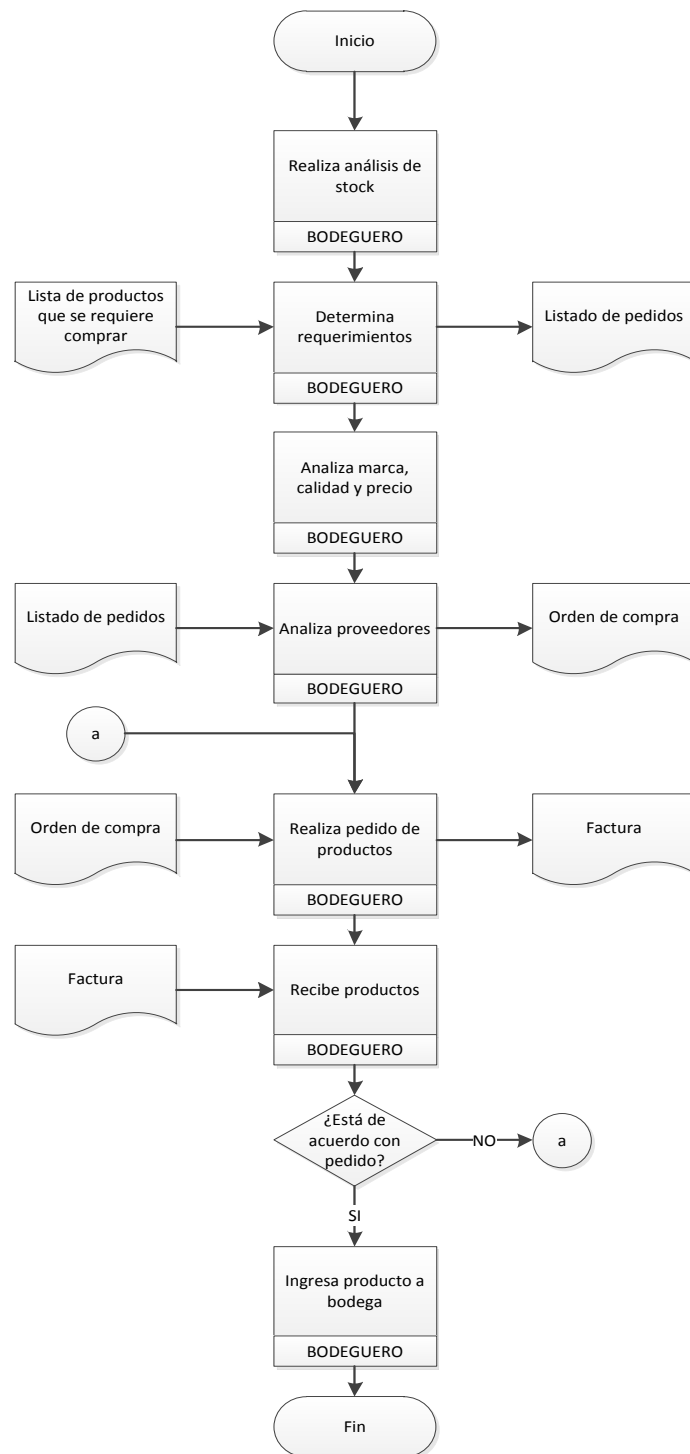


Figura 13: Flujograma de Procesos de Compras

Fuente: Empresa “JENA”

Proceso	Comercialización
Subproceso	Ventas

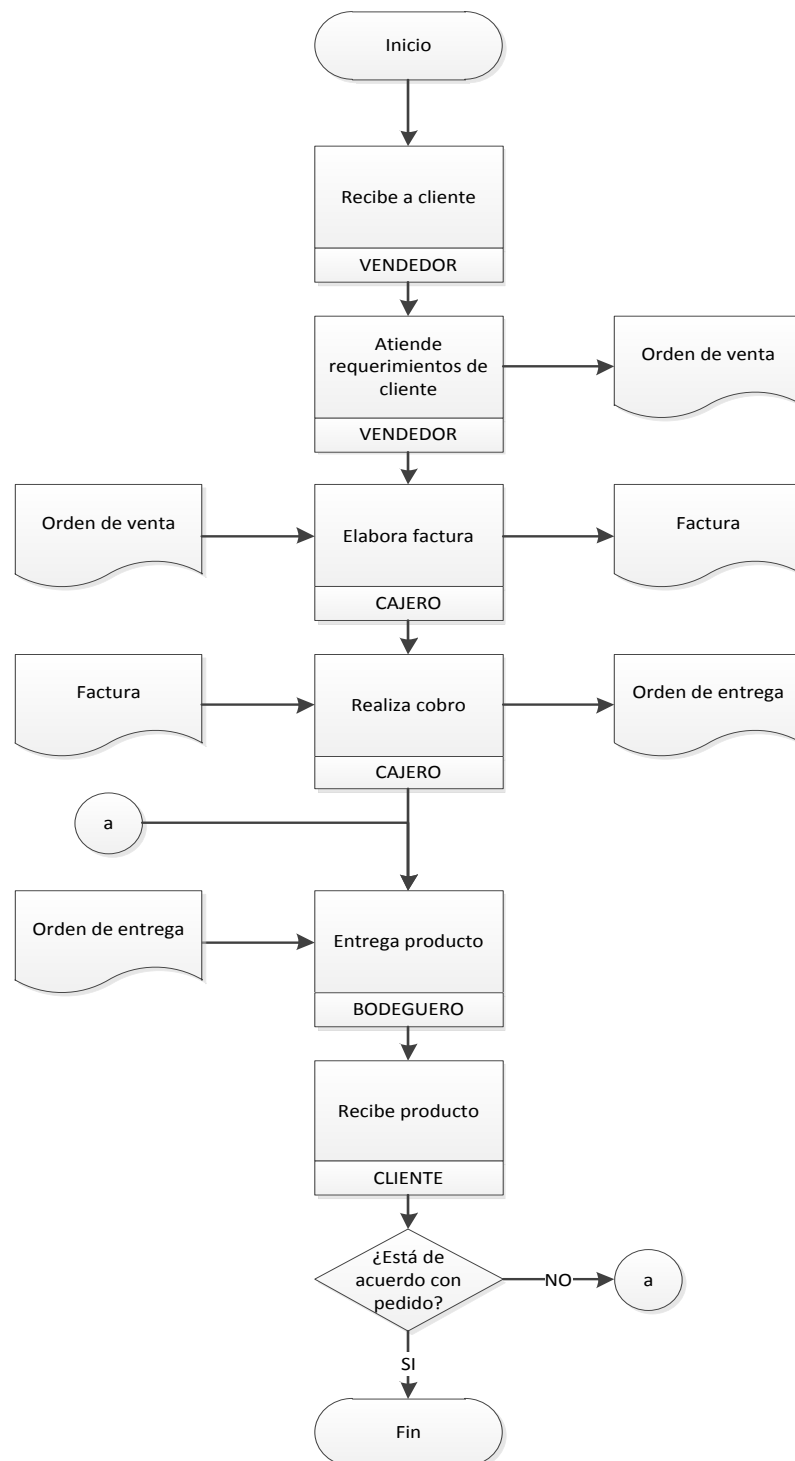


Figura 14: Flujograma de Procesos de Ventas

Fuente: Empresa “JENA”

Proceso	Comercialización
Subproceso	Distribución

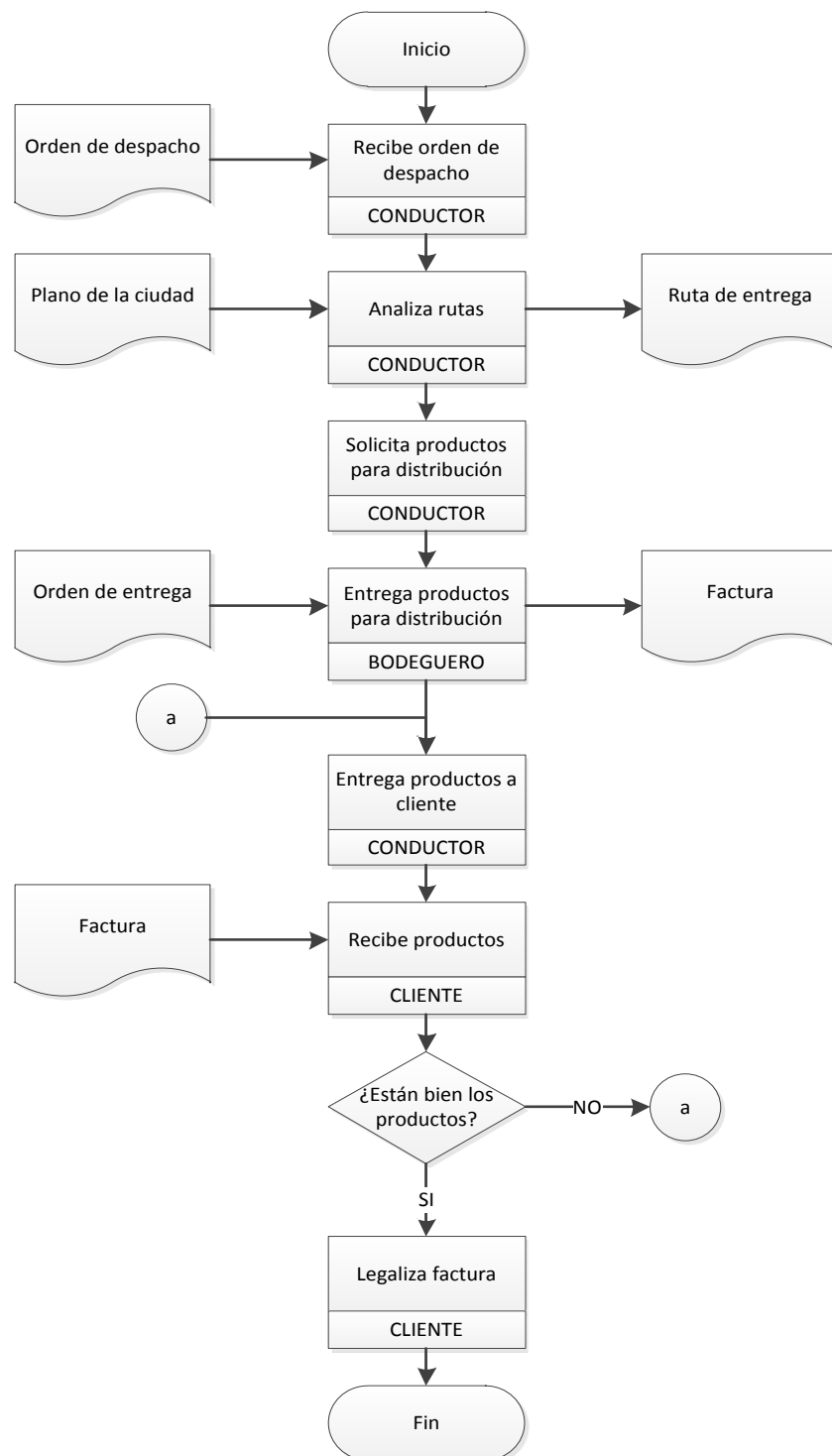


Figura 15: Flujograma de Procesos de Distribución

Fuente: Empresa “JENA”

Proceso	Comercialización
Subproceso	Post ventas

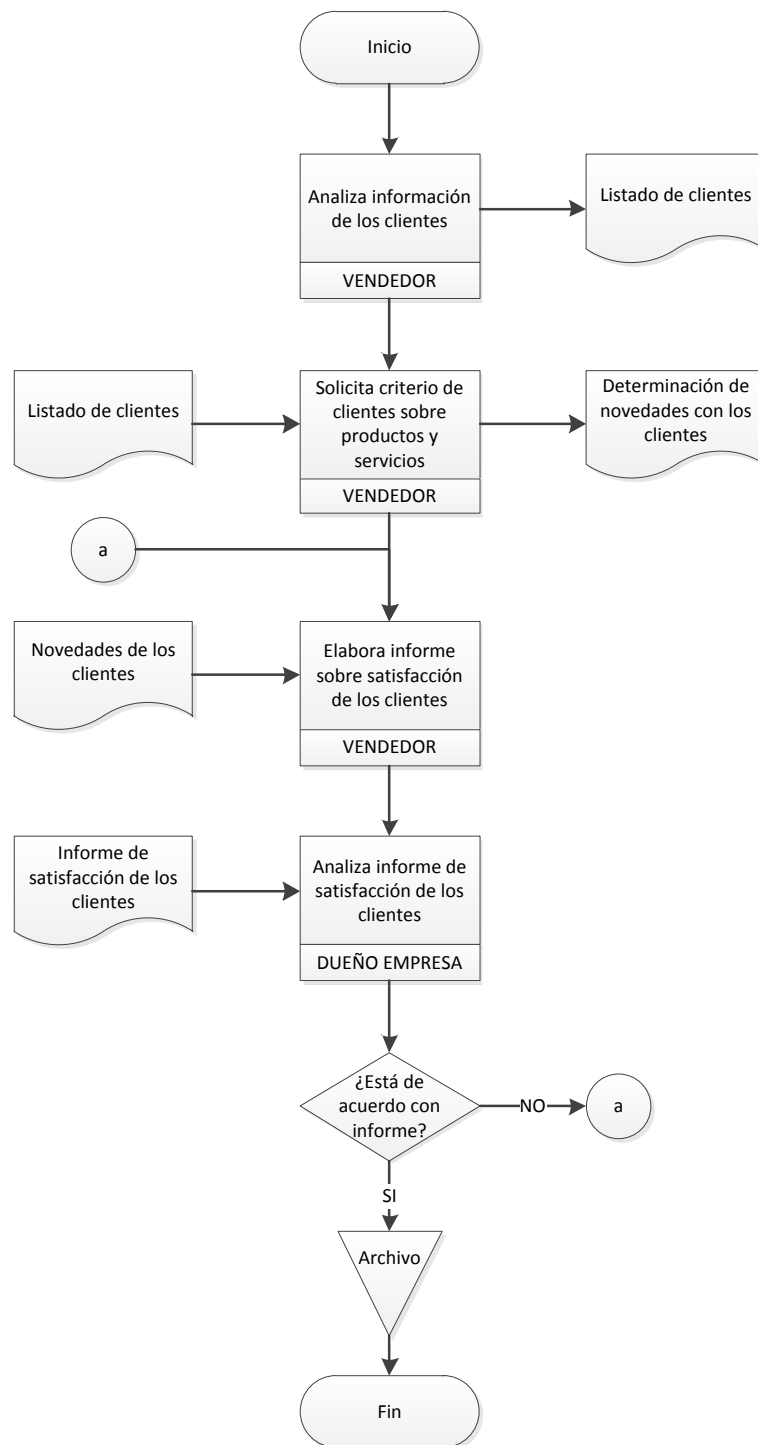


Figura 16: Flujograma de Procesos de Postventa

Fuente: Empresa “JENA”

3.1.5 Análisis de valor agregado

Es el análisis que se realiza para determinar la percepción que tiene el cliente sobre la capacidad de un producto o servicio de satisfacer su necesidad.

Tabla 3: Análisis de Valor Agregado - Contabilidad

No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO MINUTOS	
1.		X						Elabora contabilidad de la empresa	180	
2.		X						Desarrolla actividades financieras	180	
3.		X						Realiza el control de pagos	120	
4.		X						Realiza el control de bienes	120	
5.		X						Presenta información económica contable	60	
6.						X		Analiza información	60	
7.		X						Elabora nómina	120	
TIEMPOS TOTALES									840	
	COMPOSICIÓN ACTIVIDADES							No.	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE							0	0	0
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA							6	780	93%
P	PREPARACIÓN							0	0	0
E	ESPERA							0	0	0
M	MOVIMIENTO							0	0	0
I	INSPECCIÓN							1	60	7%
A	ARCHIVO							0	0	0
TT	TIEMPO TOTAL								840	100%

No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO MINUTOS
TVA	TIEMPO VALOR AGREGADO							780	
IVA	ÍNDICE VALOR AGREGADO							93%	

Fuente: Empresa "JENA"

Tabla 4: Análisis de Valor Agregado - Compras

No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO MINUTOS	
1.				X				Realiza análisis de stock	30	
2.			X					Determina requerimientos	60	
3.			X					Analiza marca, calidad y precio	120	
4.			X					Analiza proveedores	60	
5.			X					Coordina proveedores	120	
6.		X						Solicita producto	60	
7.		X						Recibe producto	120	
8.						X		Verifica marca, calidad y precio	60	
9.		X						Ingresa producto	30	
TIEMPOS TOTALES									660	
	COMPOSICIÓN ACTIVIDADES							No.	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE							0	0	0%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA							3	210	32%
P	PREPARACIÓN							4	360	55%
E	ESPERA							1	30	5%
M	MOVIMIENTO							0	0	0%
I	INSPECCIÓN							1	60	9%
A	ARCHIVO							0	0	0%
TT	TIEMPO TOTAL								660	100%
TVA	TIEMPO VALOR AGREGADO								210	
IVA	ÍNDICE VALOR AGREGADO								32%	

Fuente: Empresa "JENA"

Tabla 5: Análisis de Valor Agregado - Ventas

No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO MINUTOS	
1.	X							Recibe cliente	5	
2.	X							Brinda asesoramiento	15	
3.	X							Atiende requerimientos de cliente	15	
4.				X				Realiza cobro	10	
5.	X							Entrega producto	15	
TIEMPOS TOTALES									60	
	COMPOSICIÓN ACTIVIDADES							No.	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE							4	50	83%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA							0	0	0%
P	PREPARACIÓN							0	0	0%
E	ESPERA							1	10	17%
M	MOVIMIENTO							0	0	0%
I	INSPECCIÓN							0	0	0%
A	ARCHIVO							0	0	0%
TT	TIEMPO TOTAL								60	100%
TVA	TIEMPO VALOR AGREGADO								50	
IVA	ÍNDICE VALOR AGREGADO								83%	

Fuente: Empresa "JENA"

Tabla 6: Análisis de Valor Agregado - Distribución

No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO MINUTOS	
1.		X						Recibe orden de despacho	5	
2.				X				Analiza rutas	15	
3.			X					Solicita productos	15	
4.	X							Realiza entrega de productos	120	
5.		X						Legaliza documentación entrega - recepción	15	
TIEMPOS TOTALES									170	
	COMPOSICIÓN ACTIVIDADES							No.	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE							1	120	71%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA							2	20	11%
P	PREPARACIÓN							1	15	9%
E	ESPERA							1	15	9%
M	MOVIMIENTO							0	0	0%
I	INSPECCIÓN							0	0	0%
A	ARCHIVO							0	0	0%
TT	TIEMPO TOTAL								170	100%
TVA	TIEMPO VALOR AGREGADO								140	
IVA	ÍNDICE VALOR AGREGADO								82%	

Fuente: Empresa "JENA"

Tabla 7: Análisis de Valor Agregado - Postventa

N o	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO MINUTO S	
1.		X						Se comunica con cliente	5	
2.		X						Solicita información sobre productos y servicios	15	
3.		X						Registra información	15	
4.			X					Presenta resultados	10	
5.	X							Brinda asesoramiento postventa	15	
TIEMPOS TOTALES									60	
	COMPOSICIÓN ACTIVIDADES							No.	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE							1	15	25%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA							3	35	58%
P	PREPARACIÓN							1	10	17%
E	ESPERA							0	0	0%
M	MOVIMIENTO							0	0	0%
I	INSPECCIÓN							0	0	0%
A	ARCHIVO							0	0	0%
TT	TIEMPO TOTAL								60	100%
TVA	TIEMPO VALOR AGREGADO								50	
IVA	ÍNDICE VALOR AGREGADO								83%	

Fuente: Empresa "JENA"

3.1.6 Análisis de oportunidades y mejoras.

Tabla 25: Análisis de oportunidades y mejoras

OPORTUNIDADES	MEJORAS
El gobierno obliga a los transportistas a mantener siempre los neumáticos en buen estado.	Actualización de las leyes vigentes en el país.
Campañas del gobierno para usar más las llantas reencauchadas	Actualización de tecnología dentro de la empresa para ofrecer productos de calidad.
Al momento de matricular el vehículo tiene que contar con buenas llantas según exigencias de la Agencia Nacional de Transito	Ofrecer promociones para dar mantenimiento a las llantas y puedan los clientes pasar satisfactoriamente la revisión.
Incremento de la demanda de reencauches	Mejorar el mensaje que se transmite por los diferentes medios de comunicación.
Aceptación del producto en el mercado	Planificar las ventas y abastecimiento de los productos en bodega.
Aprovechamiento de la experiencia sobre reencauche y venta de más accesorios.	Realizar planes de marketing que ayude al reconocimiento y posicionamiento de la marca.
Posicionamiento considerable en el mercado	Mejorar la calidad del servicio para que el cliente no busque otras opciones es decir otras empresas.

Fuente: Empresa “JENA”

4 DESARROLLO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN PROCESOS

4.1 GENERALIDADES

La importancia de la implementación de la gestión basada en procesos radica en que los resultados se alcanzan con más eficiencia cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

La empresa JENA tiene ya fijada una gestión funcional, ya que trabaja por secciones que tiene claro sus cargos y funciones que desempeñan, de esta manera se da el interés correspondiente al resultado que arroja cada departamento. La división por funciones crea barreras entre los departamentos o áreas de trabajo, lo que limita una visión más amplia e importante que constituye el cumplimiento de los objetivos y la misión de la organización.

Según Harrington, 2012 Al adoptar un enfoque de gestión por procesos, no se elimina la estructura de departamentos de la organización pero se concentra la atención en el resultado de cada proceso y en la manera en que éstos aportan valor al cliente. Gestionar las actividades con un enfoque basado en procesos proporcionará a la empresa múltiples ventajas, como es: partir de una política orientada al cliente, mejorar la eficacia y la eficiencia de las actividades, ayudar a estructurar las actividades de la organización, mejorar el seguimiento y el control de los resultados obtenidos, facilitar la planificación, el establecimiento de objetivos de mejora y de calidad.

4.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Una vez identificados los procesos, se pretende tener una idea más clara de los problemas del área, para lo cual se utilizará la herramienta de análisis efecto de Kauro Ishikawa para identificar los problemas de manera general y por procesos, seguido por una lluvia de ideas con las posibles soluciones para mejorar los procesos deficientes.

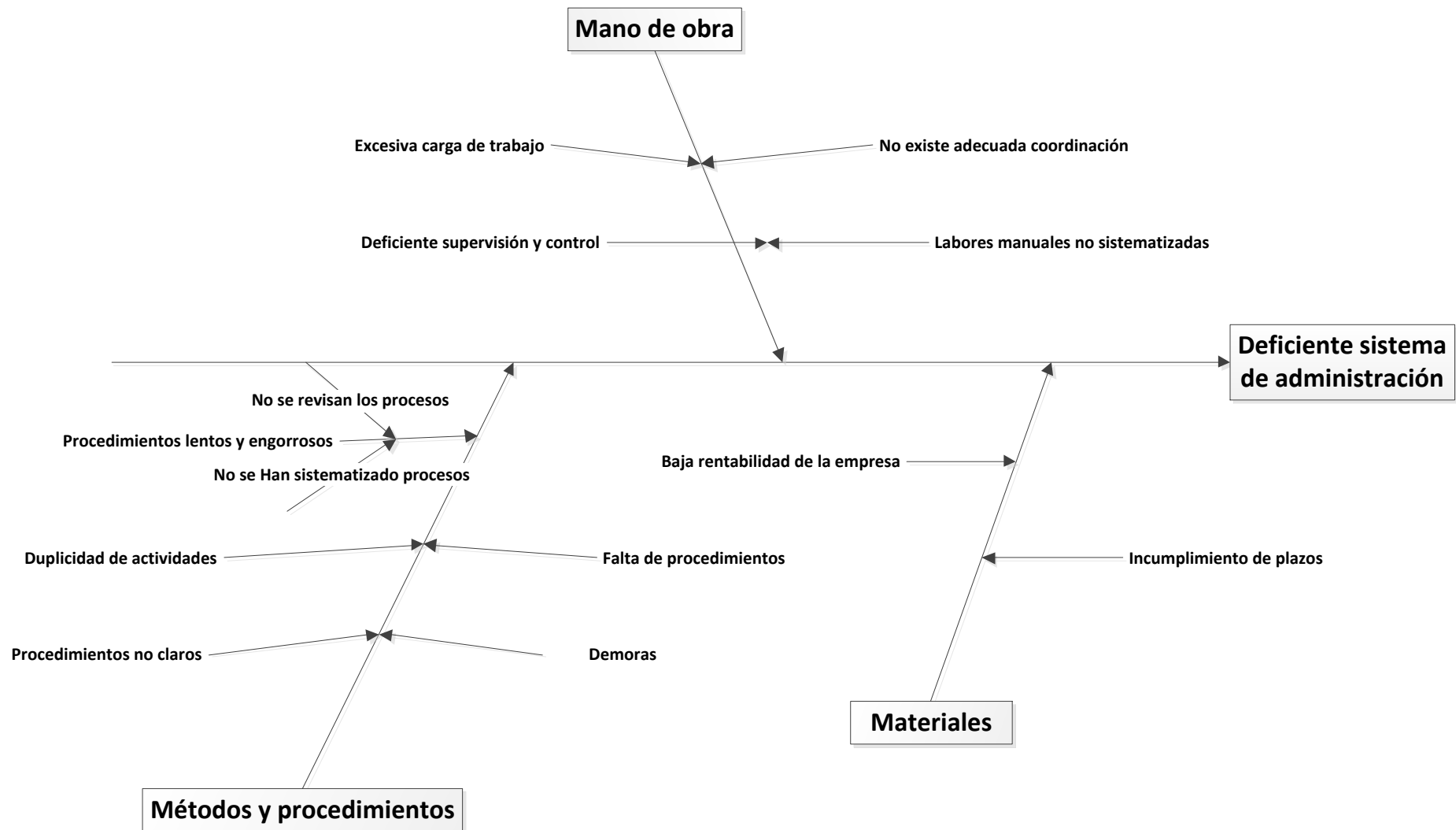


Figura 17: Matriz espina de pescado

Fuente: Empresa “JENA”

Posteriormente, utilizando la técnica de lluvia de ideas se identificarán las acciones que se podrían realizar, a fin de disminuir o mejorar los problemas identificados:

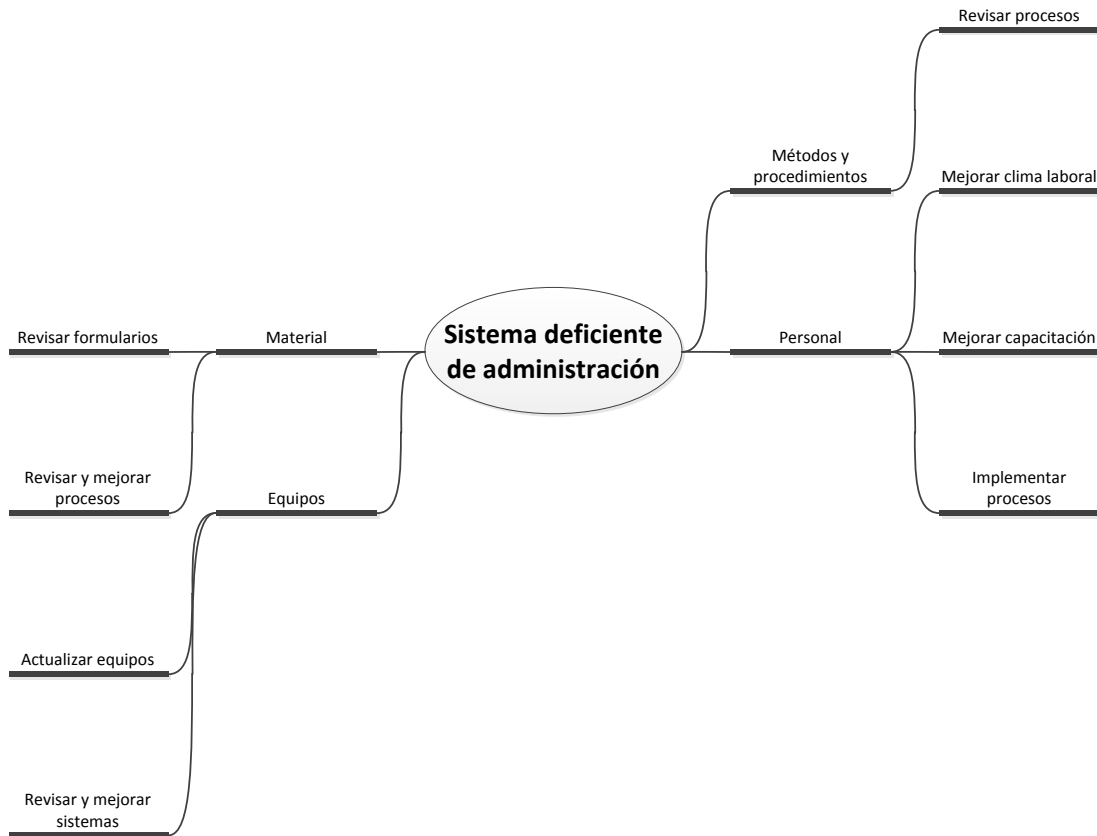


Figura 18: Lluvia de ideas

Fuente: Empresa "JENA"

4.3 PROPUESTA ESTRATÉGICA

Según Normas Internacionales de Gestión de Calidad, (2008). Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

Según Normas Internacionales de Gestión de Calidad, (2008) La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como "enfoque basado en procesos". Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

El éxito de la empresa JENA no está determinado por lo bueno que cada componente hace por sí mismo, sino más bien cómo mejora el sistema cuando los componentes interactúan. Los resultados no están determinados por la suma de las partes, sino por la interacción de las partes. Así, la administración debe administrar la interacción de las partes, de la siguiente forma:

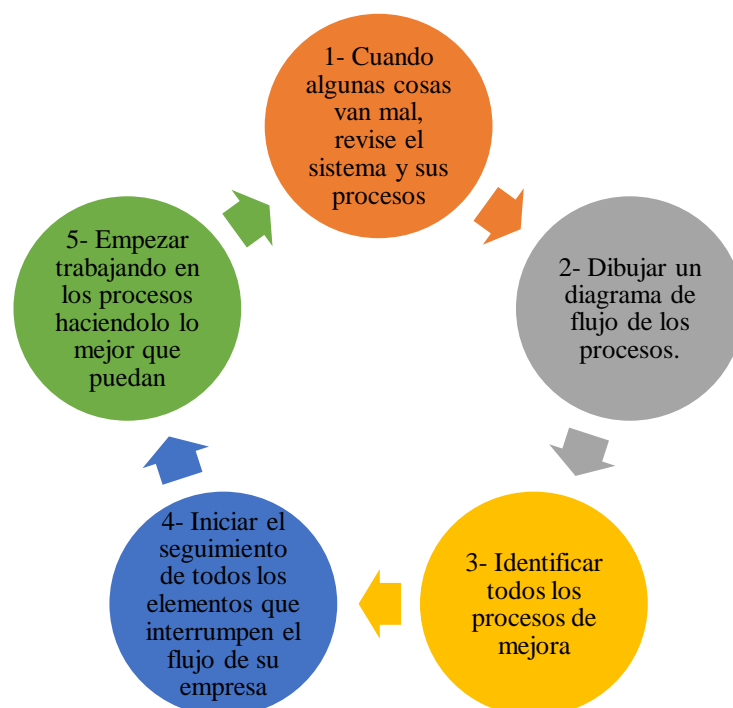


Figura 19: Gestión por procesos

Fuente: (Deming, 1989)

Según Zarategui, 1999 Los procesos son posiblemente el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas innovadoras, especialmente de las que basan su sistema de gestión en la Calidad Total. Este interés por los procesos ha permitido desarrollar una serie de técnicas relacionadas, por un lado herramientas para gestionar y mejorar los procesos, por otro lado están los modelos de gestión en que los procesos tienen un papel central como base de la organización y como guía sobre la hay que articular un sistema de indicadores de gestión,

Sobre la base de la información presentada anteriormente se establecerá una metodología basada en la gestión por procesos, de la siguiente manera:

4.3.1 Determinación de un nuevo Direccionamiento Estratégico

A continuación se presenta una propuesta de Direccionamiento Estratégico para la empresa JENA:

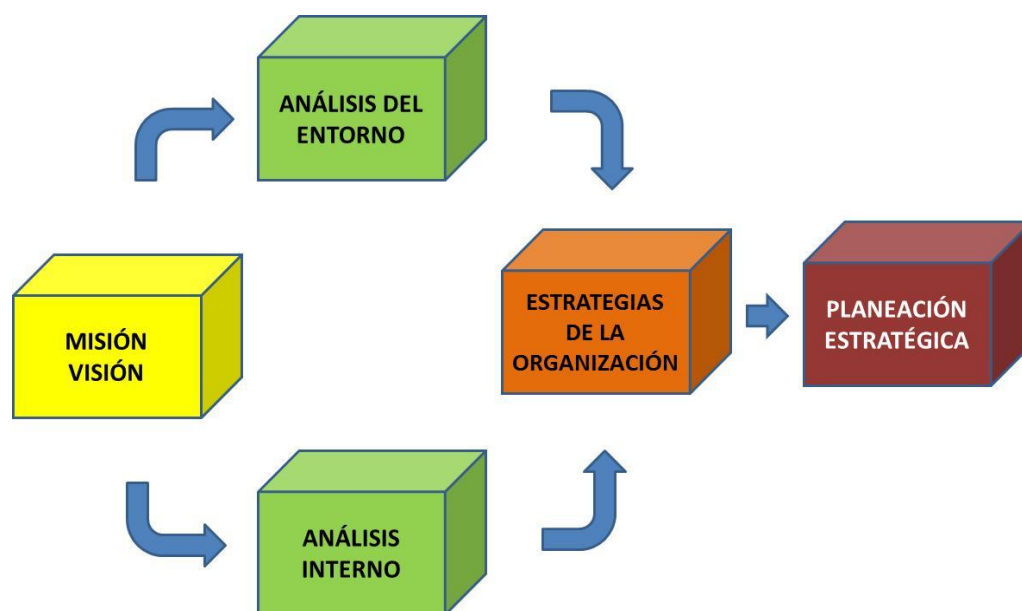


Figura 20: Método de establecimiento del Direccionamiento Estratégico

4.3.2 Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor.

Según Fred (2012), La cadena de valor desagrega todas las actividades y tareas que la unidad de negocio lleva a cabo para crear valor. La cadena de valor genérica, diferencia nueva categorías de actividades, que se agrupan en actividades primarias y de apoyo. Las actividades primarias son aquellas a través de las cuales tiene lugar el proceso productivo de la unidad de negocio, mientras que las actividades de apoyo determinan el medio infraestructural en el que se desarrollan las primeras. La forma en que cada actividad afecta positiva o negativamente a la realización de actividades relacionadas, tanto en el seno de la unidad de negocio como fuera de ella.

Del análisis a la actual estructura organizativa y las funciones de cada área, se puede establecer la cadena de valor para la empresa:

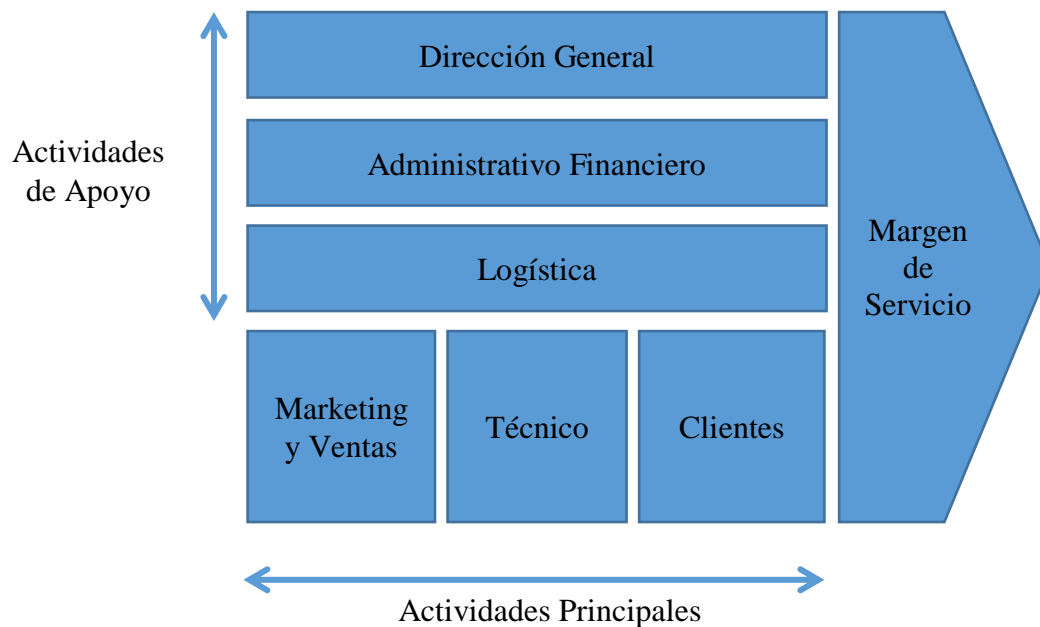


Figura 21: Propuesta de cadena de valor de la empresa JENA

4.3.3 Mapa de procesos

Los procesos conforman la estructura medular de toda organización, las tareas que se realizan día tras día están ligadas a uno o a muchos procesos que siempre deben tener como objetivo principal cumplir con la misión y visión de la organización, para la empresa JENA, se consideran específicamente tres:

Procesos estratégicos: procesos de gestión de la dirección cuya responsabilidad principal es de la Gerencia General.

Procesos de soporte: procesos necesarios para el control, mejora y soporte de la cadena de negocio, como son la gestión financiera y la gestión de planta y equipo.

Procesos operativos: procesos necesarios para la realización del producto.
 Razón de ser del negocio (cadena de valor). Aquí se determinan los procesos comercial y logístico.



Figura 22: Propuesta de Mapa de procesos

4.3.4 Relación de los procesos existentes y procesos nuevos

La mejora de procesos ayuda a utilizar de forma eficiente los recursos existentes, eliminando o modificando las actividades innecesarias para evitar pérdidas económicas.

La orientación siempre a identificar las deficiencias para crear valor agregado al cliente y por ende velar por el crecimiento de la empresa.

La empresa cuenta con los procesos operativos en el que se encuentran los de ventas, posventa, servicios, Compras, proveedores, distribución, bodega.

Los procesos nuevos son los de Planeación Estratégica y Mejora Continua que ayuda al direccionamiento de la empresa ya que sin este proceso los procesos operativos no tienen un direccionamiento.

En los procesos de Soporte se implementaran el proceso de presupuestación que permitirá a la empresa Jena a distribuir de mejor manera y lograr una mayor satisfacción de necesidades de las áreas de las empresas.

Los procesos de mantenimiento de planta ayudaran a mantener todos los espacios de la empresa en óptimas condiciones que ayuda en la mejora de los procesos operativos logrando que sean más eficientes.

4.4 INVENTARIO DE PROCESOS

A continuación se procede a establecer el inventario de procesos propuestos para la empresa JENA:

Tabla 26: Propuesta de inventario de procesos

INVENTARIO DE PROCESOS			
PROCESO	CÓDIGO	SUBPROCESO	CÓDIGO
Administrativo	J-001	Contabilidad	J-001-001
Aprovisionamiento	J-002	Compras	J-002-002
Comercialización	J-003	Ventas	J-003-003
		Distribución	J-003-004
		Postventa	J-003-005

4.5 CARACTERIZACIÓN

Según ISO9001:2015, estas fichas de caracterización constituyen una herramienta de planificación de la calidad muy útil para establecer los procesos de la organización e identificar quiénes son los clientes de la empresa y cuáles son sus necesidades.

Estas necesidades, mediante estas fichas, se traducen en características del servicio a prestar, pudiéndose transferir el proceso a todos los miembros de la organización.

Tabla 27: Caracterización del Subproceso Contabilidad

CARACTERIZACION DE LOS PROCESOS		PROCESO	ADMINISTRATIVO	
		SUBPROCESO	CONTABILIDAD	
OBJETIVO				
Organizar toda la información contable de la empresa para la debida presentación de informes.				
PROCESOS PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	
Entrega de información de documentos contables	Datos numéricos y detalles de transacciones	Registro de todas las transacciones contables. Recolección de facturas y demás documentos necesarios para su registro. Archivo de todos los documentos. Informes de los resultados finales en un periodo determinado.	Presentación de información económica contable	
INDICADORES DE GESTIÓN			PROCESOS CLIENTES	
DESCRIPCIÓN	RELACIÓN	RESPONSABLE		REVISIÓN
Registro de las transacciones diarias.	J - 001 - 001	Departamento de contabilidad		mensual
RESPONSABLES DEL PROCESO			Toma de decisiones sobre los resultados financieros arrojados en un periodo determinado.	
Jefe del departamento de contabilidad				

Fuente: Empresa "JENA"

Tabla 28: Caracterización del Subproceso Compras

CARACTERIZACION DE LOS PROCESOS		PROCESO	APROVISIONAMIENTO
		SUBPROCESO	COMPRAS
OBJETIVO			
Planificar el análisis de stock, además la marca, calidad y precio.			
PROCESOS PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS
Entregar productos de calidad en el tiempo establecido.	Los productos requeridos por la empresa.	Realizar análisis de stock. Analizar, marca, calidad y precio. Solicita producto. Recibe el producto.	Producto de calidad exponiéndose para que el cliente final pueda adquirirlo.
INDICADORES DE GESTIÓN			
DESCRIPCIÓN	RELACIÓN	RESPONSABLE	REVISIÓN
Control de inventarios para poder actualizar y coordinar su venta.	J - 002 - 002	Departamento de compras	Semanal
RESPONSABLES DEL PROCESO			
Jefe del departamento de compras			
PROCESOS CLIENTES			
Entrega de productos de calidad al cliente dependiendo de las características de su pedido.			

Fuente: Empresa “JENA”

Tabla 29: Caracterización del subproceso Ventas

CARACTERIZACION DE LOS PROCESOS		PROCESO	COMERCIALIZACIÓN	
		SUBPROCESO	VENTAS	
OBJETIVO				
Atender al cliente y satisfacer las necesidaes y expectativas en cuanto al producto.				
PROCESOS PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	
Otorgar productos de calidad	Productos acorde a las necesidaes del cliente	Recibir al cliente Brindar asesoramiento Atender requerimientos Realizar cobros Entregar el producto.	Producto a entera satisfacción.	
INDICADORES DE GESTIÓN			PROCESOS CLIENTES	
DESCRIPCIÓN	RELACIÓN	RESPONSABLE		REVISIÓN
Registro de todas las transacciones y clientes que visitan la empresa.	J - 003 - 003	Jefe de ventas		Semanal
RESPONSABLES DEL PROCESO			Pago por el producto adquirido a entera satisfacción.	
Jefe de ventas				

Fuente: Empresa “JENA”

Tabla 30: Caracterización del Subproceso Distribución

CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS		PROCESO	COMERCIALIZACIÓN
		SUBPROCESO	DISTRIBUCIÓN
OBJETIVO			
Realizar una adecuada planificación de distribución del producto mediante la definición de rutas.			
PROCESOS PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS
Recibir notificación para poder entregar el producto.	Producto de acuerdo a las especificaciones solicitadas.	Recibe orden de despacho Analiza rutas Solicita productos Realiza entrega de productos legaliza documentos entrega - recepción.	Entrega oportuna del producto solicitado por el cliente.
INDICADORES DE GESTIÓN			
DESCRIPCIÓN	RELACIÓN	RESPONSABLE	REVISIÓN
Inventario de los procesos de distribución	J - 003 - 004	Jefe de distribución	Semanal
RESPONSABLES DEL PROCESO			
Jefe de distribución			
			PROCESOS CLIENTES
			Satisfacción total del cliente a la hora de recibir su producto.

Fuente: Empresa “JENA”

Tabla 31: Caracterización del Subproceso Postventa

CARACTERIZACION DE LOS PROCESOS			PROCESO	COMERCIALIZACIÓN
			SUBPROCESO	POSTVENTA
OBJETIVO				
Realizar el servicio postventa para conocer la opinión del cliente.				
PROCESOS PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES		SALIDAS
Realizar un cuestionario de satisfacción	Información por parte del cliente	Comunicación con el cliente Solicita información sobre productos y servicios. Registro de información Presenta resultados Brinda asesoramiento postventa.		Analisis de información obtenida
INDICADORES DE GESTIÓN				PROCESOS CLIENTES
DESCRIPCIÓN	RELACIÓN	RESPONSABLE	REVISIÓN	Obtener información valiosa para la adecuada toma de decisiones futuras.
Registro de todas las respuesta obtenidas en la realización de la entrevista por via telefónica.	J - 003 - 005	Jefe de postventa	mensual	
RESPONSABLES DEL PROCESO				
Jefe de postventa				

Fuente: Empresa “JENA”

4.6 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Manual

Según Pintos (2009) afirma que un manual es:

Un registro inscrito de información e instrucciones que sobre historia, organización política y sistemática, información y/o instrucciones sobre la historia, organización política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

En otras palabras un manual es una guía de instrucciones que sirve para la corrección de problemas identificados en una organización, y el establecimiento de nuevos procesos.

Procedimiento

Segun Universidad Nacional Autónoma de México, (1994, pág. 4). Es una serie de actividades relacionadas entre sí y ordenadas cronológicamente y muestran la forma establecida en que se realiza un trabajo determinado, explicando en forma clara y precisa quién, qué, cómo, cuándo, dónde y con que se realiza cada una de las actividades.

Es decir un procedimiento es una serie de pasos definidos que permiten trabajar correctamente identificando a todos los involucrados en el procedimiento.

Definición de Manual de Procesos

En el documento publicado por la Universidad Nacional Autónoma de México (1994) define al manual de Procedimientos como:

“Es el documento administrativo integrado por un conjunto de procedimientos interrelacionados que pueden corresponder a un área específica o a la totalidad de una dependencia” (pág. 4).

Es decir que es un documento donde se detallan las actividades en orden cronológico que se expresa en forma clara y precisa que corresponde a un área específica.

Importancia

Constituyen una fuente formal y permanente de información y orientación acerca de un trabajo determinado.

Establecen los lineamientos y mecanismos para la correcta ejecución de un trabajo determinado.

Contribuyen a dar continuidad y coherencia a las actividades que describen.

Delimitan responsabilidades y evitan desviaciones arbitrarias o malos entendidos en la ejecución de trabajo determinado.

Facilitan la supervisión del trabajo y proporcionan a los jefes los elementos necesarios para el cumplimiento de actividades de sus subordinados.

Son una herramienta para capacitar al personal en el desempeño de sus funciones.

Según la Universidad Nacional Autónoma de México, (1994, págs. 5,6). Sirven como base para la realización de estudios de métodos y sistemas, con la finalidad de la agilización, simplificación, automatización o desconcentración de las actividades que se llevan las dependencias.

En Resumen los manuales de procedimientos ayudan a los directivos de la organización lo que deben hacer, cuando, como, optimizando los recursos disponibles y requisitos que deben cumplir cada una de las actividades descritas en el manual.

Ventajas

Según Díaz (1986 pág. 89)

Aportan un marco de referencia uniforme que contribuye a eliminar la confusión, incertidumbre y la duplicación.

Disminuyen la necesidad y la frecuencia de la supervisión.

Contribuyen a reducir el tiempo y otros recursos dedicados a la búsqueda de información.

Sirven de base para el adiestramiento y la formación en servicio.

Evitan el uso de procedimientos incorrectos y facilitan la revisión y producción de nuevos procedimientos.

Desventajas

No registran las relaciones informales que también contribuyen a la administración.

No tienen todas las soluciones para diversas situaciones que pueden plantearse o presentarse.

Demanda esfuerzo importante para que la presentación sea clara, sencilla e inequívoca.

Contenido del Manual de Procedimientos

Los elementos de un manual de procedimientos, según Velazco (1999) anota los siguientes:

Tabla 32: Contenido del manual de procedimientos

1. Título: se indicará la razón de ser de acuerdo con el contenido, en forma breve y concisa. Código: de acuerdo a los centros de costo.
2. Introducción: explicación general del procedimiento
3. Organización: estructura micro y macro de los procedimientos de la empresa
4. Descripción del Procedimiento:
4.1 Objetivos de Procedimiento: propósito del mismo.
4.2. Descripción rutinaria del procedimiento u operación y sus participantes: pasos que se deben hacer, cómo y porqué, identificando el responsable.
4.3 Gráfica o diagrama de flujo del procedimiento: Flujograma
5. Responsabilidad, autoridad o delegación de funciones del proceso, las cuales entrarán a formar parte de los "Manuales de Funciones" en los que se establecerá como parte de las labores asignadas individualmente en los diferentes funcionarios.
6. Medidas de Seguridad, Prevención y Autocontrol, aplicables y orientadas a los procedimientos, para evitar desviaciones.
7. Informes: económicos, financieros, estadísticos, de labores y autocontrol.

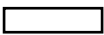
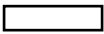


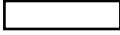
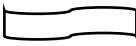

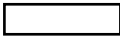

Ejemplo:

Tabla 33: Estructura del manual de procesos

PROCESO		CÓDIGO:	H-001
SUBPROCESO			H001
1. PROPÓSITO			
2. ALCANCE			
3. RESPONSABLE			
4. PROCEDIMIENTOS			
5. FLUJOGRAMACIÓN			
6. DOCUMENTOS			
7. INDICADORES			
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Vigencia:

Ejemplo de un diagrama de Flujo

Tabla 34: Ejemplo de Actividades

Responsable	Descripción de Actividad	Símbolo
Cliente	Surge una necesidad	
Cliente	Busca satisfacer su necesidad	
Vendedor	Ofrece el producto q necesita el cliente	
Cliente	Decide comprar o no el producto	
Vendedor	Elabora el pedido	
Vendedor	Elabora Factura	
Cliente	Paga por el Producto	
Vendedor	Entrega el producto	
Cliente	Satisfacción de la necesidad del cliente	

A continuación se presenta un ejemplo de un flujograma del proceso de venta de un artículo. Para diagramar el proceso de ventas, empieza por enumerar todos los procesos necesarios para la compra de un determinado bien. Este ejemplo solo es utilizado para una mejor comprensión de la flujogramación de un proceso y no forma parte de la investigación.

A continuación se presenta el ejemplo.

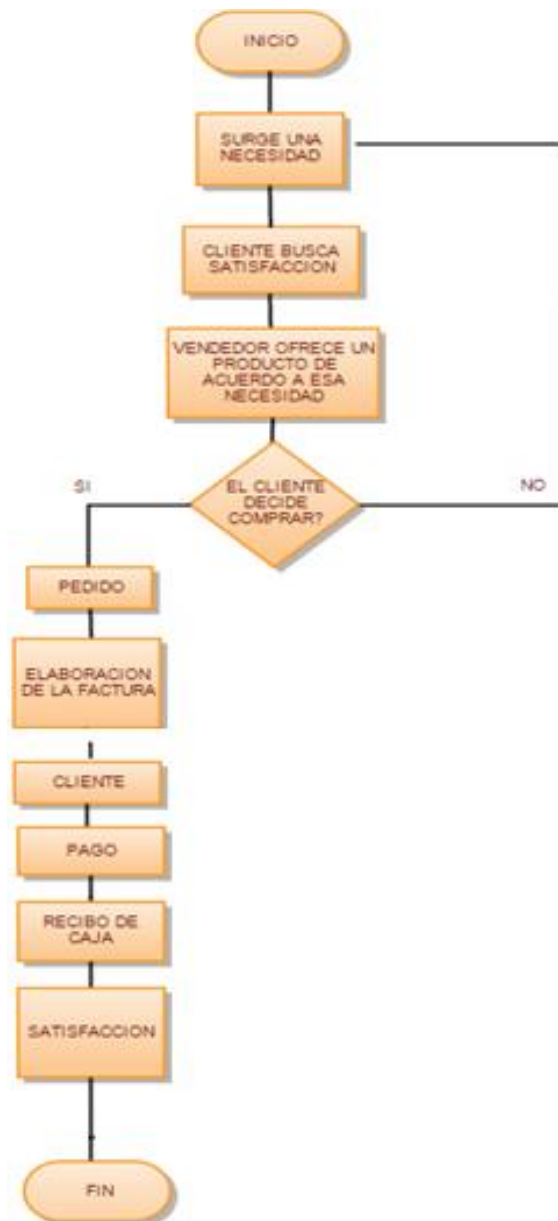


Figura 23: Ejemplo de Diagramación de Ventas

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- En el análisis externo la empresa está siendo afectada por políticas impartidas por el gobierno de turno, al igual que la economía ya que no permite el crecimiento, limitando las exportaciones, poniendo más leyes y reglamentos al momento de la venta de los neumáticos, las salvaguardias e impuestos muy altos.
- En el ámbito social y tecnológico puede tener un poco de ventaja la empresa ya que el gobierno promueve el reencauche, su confiabilidad y durabilidad del producto, promoviendo de esta manera una adquisición de llanta reencauchada por el precio y su buena tecnología.
- Al ser una empresa familiar JENA no tiene claro sus fortalezas y debilidades y mucho menos establecido correctamente su misión y visión. Pero lo que ha hecho que la empresa este en el mercado es el amplio conocimiento que tienen los dueños en el ámbito de los neumáticos y el transporte pesado.
- Se concluye que la administración por procesos va entrelazado con el concepto de calidad por lo que el cliente espera recibir en producto y servicio de excelencia, por ende está dispuesto a pagar por lo que recibe, de esta manera

Jena tiene un cliente satisfecho, una buena referencia para el futuro y se podrá hacer una postventa satisfactoria.

- Al saber cómo se gestiona un proceso, sus indicadores y los tipos de procesos, se puede tener un mejoramiento continuo, eliminar costos innecesarios, facilitar la identificación de los inconvenientes para conseguir los objetivos, asignar claramente la responsabilidad y función de cada persona y el objetivo principal tener clientes más fieles que leales.
- Mediante la comunicación de un sistema de administración por procesos en todos los niveles de la organización, el cumplimiento de objetivos para generar un proceso de optimización y mejoramiento de la calidad tiene un mejor resultado, rediseñando las actividades y tareas de todas las personas que integran la empresa para ofrecer al cliente un mejor servicio, y productos para que no tenga que buscar otros lugares.
- Se identifica que procesos hay que continuarlos, cuales son creados y cuál es el valor agregado que dan a la empresa.
- Con el manual de procedimiento se tiene claro los procesos a implementarse su correcto funcionamiento, su propósito, el alcance, tener claro quién es el responsable de dicho proceso, el procedimiento, el flujograma que ayuda a ver cuáles son los pasos por donde dirigirse, los documentos que se requiere y los indicadores con los cuales se mide si el proceso es correctamente ejecutado o no.

5.2 RECOMENDACIONES

- A pesar de un análisis externo e interno donde no se vea oportunidades, la empresa debe sacar provecho de sus fortalezas como es la venta de un neumático con altos índices de compra, atención personalizada, tener amplio conocimiento del tema y poder dar una atención de excelencia al consumidor final.
- JENA debe implementar procesos para el mejoramiento continuo de la empresa, para conseguir un aumento gradual de clientes mediante el mejoramiento de la calidad, productividad, eficiencia y eficacia de las actividades de cada proceso, utilizando manuales que ayuden al correcto cumplimiento de la gestión realizada por los directivos de la empresa, con el aprovechamiento de recursos personales, tecnológicos, financieros, etc.
- El direccionamiento de cada proceso de la empresa se debe incluir para ofrecer productos y servicios de calidad, permitiendo la adecuada toma de decisiones para satisfacer las necesidades de clientes internos y externos, mejorando cada actividad de la empresa con su respectiva persona a cargo de funciones concretas para el mejoramiento y cumplimiento de metas organizacionales.

- Finalmente poner en práctica el manual de procedimiento que se ha podido elaborar en el desarrollo del tema, tomando en consideración que son procesos óptimos, que generan altos índices de calidad, satisfacción del cliente y lo más importante ahorrar tiempo, costos y personal.

REFERENCIAS

1. Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador. (2012). Venta de automóviles en Ecuador.
2. Banco Central del Ecuador. (Junio de 2014). *Estadísticas Macroeconómicas*.
3. Código Orgánico Integral Penal. (10 de Febrero de 2014). Obtenido de Registro Oficial N° 180.
4. Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid: Diaz de Santos.
5. Diario El Comercio. (30 de Agosto de 2011). Obtenido de Las llantas con buen control alarga su vida útil y ahorra gasolina: <http://www.elcomercio.com.ec/actualidad/negocios/llantas-buen-control-alarga-vida.html>
6. Diario El Telégrafo. (30 de Marzo de 2014). *Ecuador ahorró \$ 122 millones en neumáticos*. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/ecuador-ahorro-122-millones-en-neumaticos.html>
7. Diario El Telégrafo. (05 de Abril de 2015). Se eliminan salvaguardias a llantas de autos livianos.
8. Diario El Tiempo. (26 de Agosto de 2011). *Gobierno respaldará el reencauche de llantas*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/76606-gobierno-respaldara-el-reencauche-de-llantas/>
9. Diario El Universo. (18 de Agosto de 2014). La importación de llantas depende del reencauche.
10. Diaz, L. (1986). *Análisis y Planteamiento*. Costa Rica: Euned.
11. Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. (s.f.). *Intituto de Promoción de exportaciones e inversiones*. Obtenido de Analisis de Sector Automotriz: http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/07/PROEC_AS2013_AUTOMOTRIZ1.pdf
12. Fernández, J. M. (14 de 04 de 2015). El Comex revisa cambios en las salvaguardias. *Diario Expreso*.

13. Fred, D. (2012). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: McGraw Hill.
14. Gabriela Pintos. (Mayo de 2009). *Los Manuales Administrativos de Hoy*. Obtenido de <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catoym/material/2009-05-Los%20Manuales%20Administrativos%20Hoy.pdf>
15. Harrington, J. (2012). *Mejoramiento de Procesos*. Buenos Aires: Mc Graw Hill.
16. Llantas Michelin. (s.f.). *Las llantas son productos sumamente tecnológicos conozca los diferentes elementos de las llantas y elija mejor producto para usted*. Obtenido de <http://www.michelin.com.ec/todo-sobre-autos/mas-info/Conozca-algunas-tecnologias-de-las-llantas-MICHELIN.html>
17. Minchala, F. (08 de Abril de 2015). Distribuidores de llantas se enfrentan a pérdidas. *El tiempo*.
18. Ministerio de Industrias y Productividad. (13 de Septiembre de 2012). *Colombia felicita a Ecuador por su política de reencauche*. Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/colombia-felicita-a-ecuador-por-su-politica-de-reencauche/>
19. Ministerio de Industrias y Productividad. (2012). Ministerio de Industrias y Productividad. *País Productivo*.
20. Normas Internacionales de Gestión de Calidad. (2008). *Requisitos de las Normas de Gestión de Calidad ISO-9001:2008*. México: ISO.
21. Universidad Nacional Autónoma de México. (1994). *Guía para la Elaboración de Manuales de Procedimientos*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
22. Velazco, M. A. (1999). *Manuales Administrativos - jgomezr*. Recuperado el 11 de 02 de 2015, de <http://jgomezr.wikispaces.com/file/view/METODOLOGIA+MANUALES+ADM+Veracruz.pdf>
23. Zarategui, J. (16 de Septiembre de 1999). *La gestión por procesos su papel e importancia*. Recuperado el 26 de mayo de 2015, de Economía Industrial: <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf>
24. Normas Internacionales de Gestión de Calidad. (2015). *Sistema de Gestión de la Calidad ISO-9001:2015*.

ANEXOS

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
ÍNDICE			
1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO			
2. ESTRUCTURA ORGÁNICA			
3. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS			
– ADMINISTRATIVO			
– APROVISIONAMIENTO			
– COMERCIALIZACIÓN			
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Vigencia:
Alexandra Jerez			

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Misión

Somos una empresa que se dedica a la comercialización de llantas, aros, tubos y defensas para todo tipo de vehículos, manteniendo altos estándares de calidad y eficiencia a través del mejoramiento continuo de todos nuestros procesos y tecnologías, para ofrecer completa satisfacción y seguridad a nuestros clientes.

Visión

Ubicarse en un mediano plazo como una de las empresas comercializadoras de llantas más reconocidas de la ciudad de Ambato, tanto por su gran gama de productos como por la calidad de sus servicios, con el fin de alcanzar la satisfacción total de todos nuestros clientes

Objetivos:

1. Incrementar cada vez más nuestra variedad de productos para que nuestros clientes encuentren todo lo que necesiten bajo un mismo techo.
2. Impulsar el servicio completo a domicilio para facilitar la compra de llantas a nuestros clientes, manteniendo la política de servicio de atención al cliente de 24 horas los 365 días del año.
3. Disponer de productos que superen todas las pruebas y exigencias extremas a las que son sometidas, además que sean sido merecedoras de todos los certificados de calidad y conformidad de los organismos más importantes del mundo, quienes certifique la calidad de nuestros productos y servicios.

Estrategias

1. Implementar un sistema de gestión por procesos para volverse más competitivos
2. Diseñar productos y servicios personalizados

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Vigencia:
Alexandra Jerez			

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

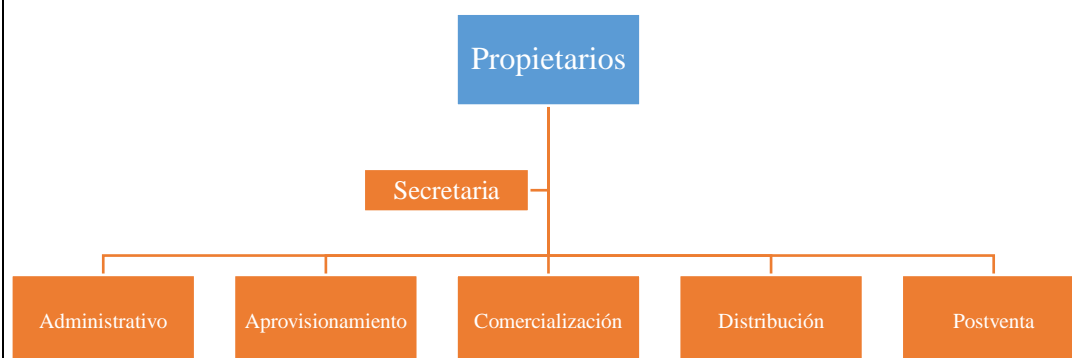
3. Buscar nuevos proveedores a nivel nacional e internacional
4. Mejorar la atención al cliente
5. Crear y diseñar una página web, para ampliar el mercado
6. Mejorar la imagen institucional
7. Implementar un plan de marketing
8. Mejorar la gestión administrativa – financiera
9. Mejorar la gestión logística
10. Establecer un direccionamiento estratégico de la empresa
11. Expandir el negocio
12. Incrementar el volumen de ventas
13. Buscar alianzas estratégicas

Valores

1. Excelencia: En productos, servicios, procesos, ambiente laboral y relaciones con el entorno comercial, social y ambiental.
2. Competitividad: Fundamentada en la innovación, perseverancia, mejoramiento continuo y el trabajo en equipo.
3. Compromiso: Con nuestros clientes, distribuidores, proveedores, con el medio ambiente y con nosotros mismos.
4. Respeto: A las personas en cuanto a sus valores, derechos, credos y convicciones individuales.
5. Ética: Nuestras actividades se regirán por estrictos principios de ética y responsabilidad.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Vigencia:
Alexandra Jerez			

2. ESTRUCTURA ORGÁNICA



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Vigencia:
Alexandra Jerez			

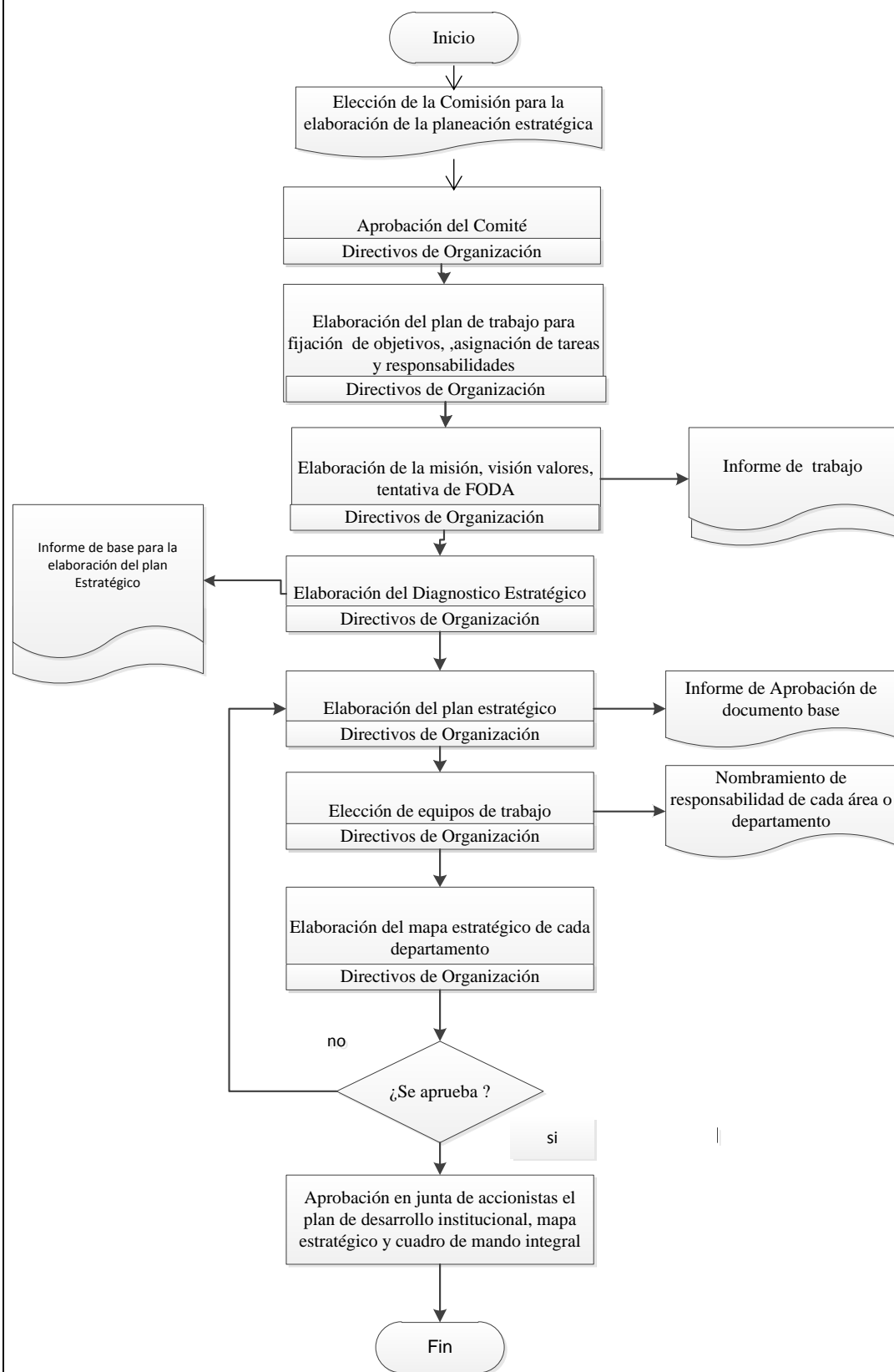
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

3. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Vigencia:
Alexandra Jerez			

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
PROCESO	ADMINISTRATIVO	CÓDIGO:	J-001
SUBPROCESO	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA		J-001-001
<div>1. PROPÓSITO</div> <div>Implementar la planeación general y asesorar la planeación de las diferentes áreas y procesos</div> <div>2. ALCANCE</div> <div>Comprende todos los procesos estratégicos, operación y soporte así como los administrativos y financieros, aplicable el último trimestre del ejercicio para visualizar el plan de desarrollo del año siguiente.</div> <div>3. RESPONSABLE</div> <div>Dirección Administrativa</div> <div>4. PROCEDIMIENTOS</div> <div>Realizar un análisis estratégico tanto externo como interno.</div> <div>Asesorar a las diferentes áreas en la construcción del plan estratégico.</div> <div>Realizar un seguimiento al cumplimiento de los planes por medio de indicadores.</div> <div>Coordinar las revisiones y modificaciones a los planes.</div> <div>Ejecución de planes.</div> <div>Fin del proceso.</div>			

5. FLUJOGRAMACIÓN



6. DOCUMENTOS

Formatos de del Análisis Interno y Externo
Formato de los planes Estratégicos
Formato de Ejecución del Plan Estratégico
Formato de modificación del Plan Estratégico
Documento de Ejecución de plan Estratégico.

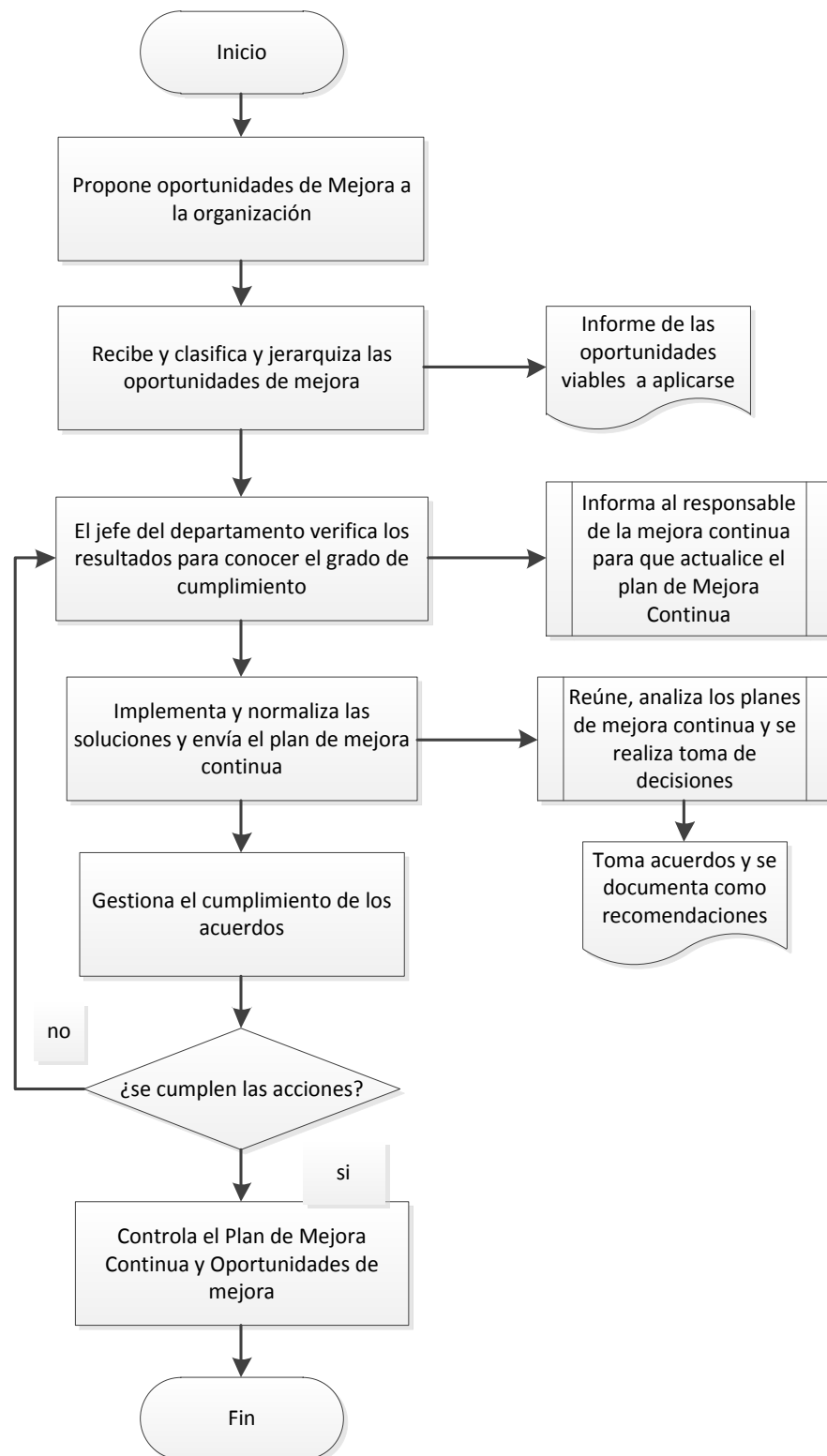
7. INDICADORES

Indicador	Formula	Interpretación
Misión	$\frac{\# \text{ de empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$	Mide el grado de conocimiento de los empleados sobre la misión que debe cumplir.
Visión	$\frac{\# \text{ de empleados que conocen}}{\text{Total de empleados}}$	Mide el grado de conocimiento de los empleados sobre la visión a donde quieren llegar.
Objetivos	$\frac{\text{Objetivos Alcanzados}}{\text{Objetivos Definidos}}$	Permite determinar el grado de cumplimiento de objetivos en un periodo de tiempo
% de distribución por área	$\frac{\text{Número de personas específicas x área}}{\text{Total de empleados}} * 100$	Permite conocer el nivel en que se posibilitan la delegación y responsabilidad de trabajo.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Vigencia:
Alexandra Jerez			

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
PROCESO	ADMINISTRATIVOS	CÓDIGO:	J-001
SUBPROCESO	MEJORA CONTINUA		J-001-001
<div>1. PROPÓSITO</div> <div>Incrementar la productividad a través de actividades que generen valor agregado</div> <div>2. ALCANCE</div> <div>Comprende todos los procesos que conforman el desarrollo de actividad de la organización enfocado aportar valor agregado al cliente.</div> <div>3. RESPONSABLE</div> <div>Dirección Administrativa</div> <div>4. PROCEDIMIENTOS</div> <div>Detectar lo que se desea y necesitan los clientes</div> <div>Describir el proceso con el nivel de detalle necesario</div> <div>Incluir las medidas adecuadas</div> <div>Detectar áreas potenciales de mejora</div> <div>Diseñar y aplicar los cambios para la mejora</div> <div>Medir los resultados para comprobar que los cambios son positivos</div> <div>Documentar las mejoras y establecerlas en normas</div>			

5. FLUJOGRAMACIÓN



6. DOCUMENTOS

Gestión del Plan de mejoramiento Continuo

Revisión y seguimiento de planes de mejora continua

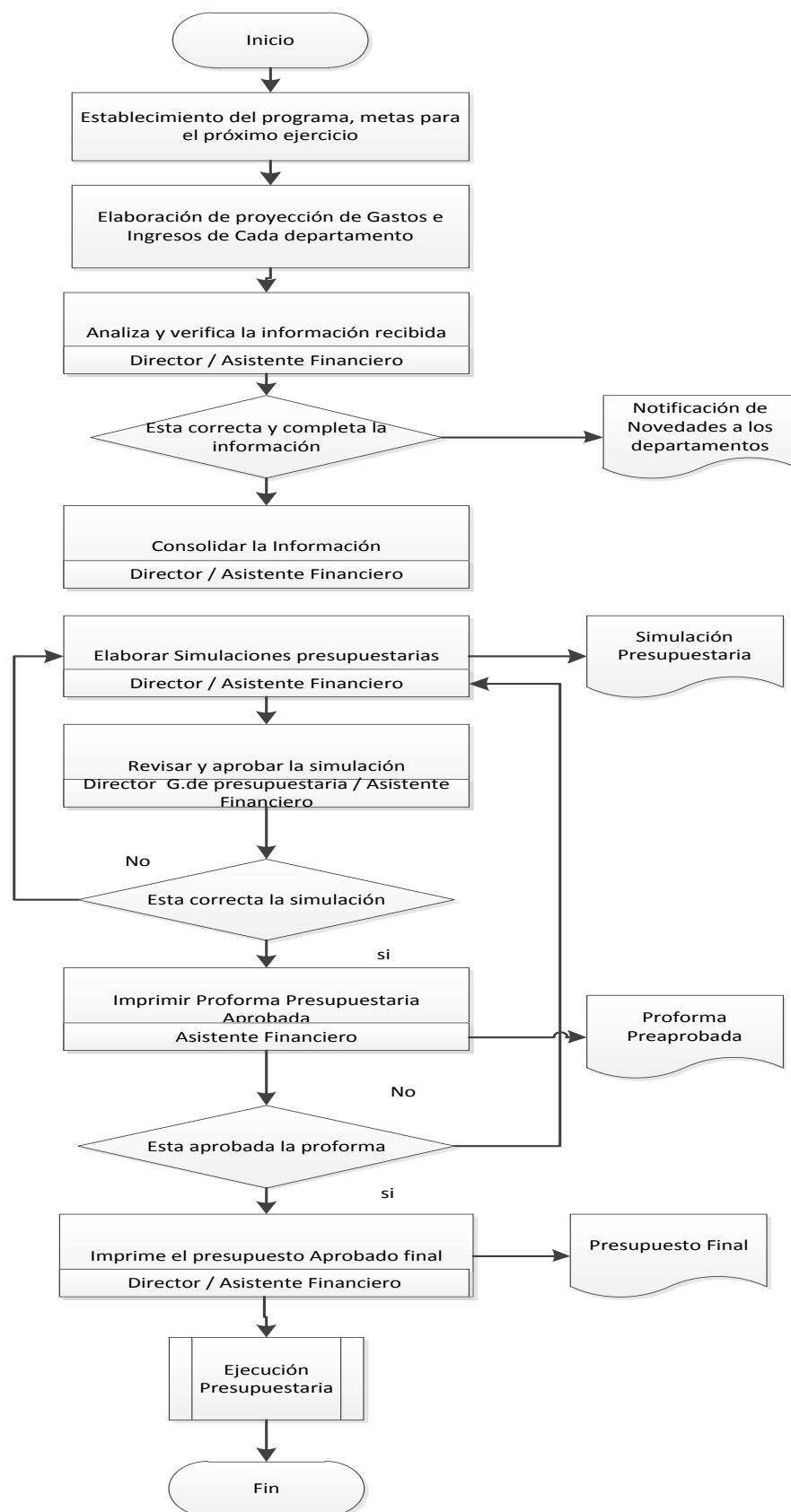
7. INDICADORES

Indicador	Fórmula	Interpretación
Porcentaje de avance en la implementación del modelo de mejora continua	$\frac{\# \text{ de procesos simplificados}}{\text{Total de procesos}}$	Mide el grado de implementación de los procesos
Porcentaje de avance en la implementación del modelo de mejora continua	$\frac{\# \text{ de procesos implementados}}{\text{Total de procesos implementados}}$	Mide el grado de ejecución de implementación de los procesos
% de eficacia de las acciones correctivas	$\frac{\text{Total de acciones correctivas eficientes}}{\text{Total de acciones correctivas}}$	Mide el porcentaje de las acciones ejecutadas eficientemente sobre el total de acciones correctivas.
% Cierre oportuno de acciones correctivas y preventivas	$\frac{\text{Total de acciones correctivas y preventivas eficientes}}{\text{Total de acciones correctivas y preventivas identificadas}}$	Porcentaje de realización de las actividades correctivas y preventivas del plan de mejora continua de las acciones identificadas

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Vigencia:
Alexandra Jerez			

PROCESO	ADMINISTRATIVO	CÓDIGO:	J-001
SUBPROCESO	ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO		J-001-001
<div>1. PROPÓSITO</div> <div>Definir y cuantificar los programas metas y objetivos para el próximo ejercicio</div> <div>2. ALCANCE</div> <div>Comprende todos los procesos y procedimientos de todas las áreas que participan en la planeación del presupuesto, y solicitan recursos económicos, ejecutan utilizan los recursos de la organización.</div> <div>3. RESPONSABLE</div> <div>Directorio</div> <div>4. PROCEDIMIENTOS</div> <div>Establecer lo programas para los departamentos de: Administración, Comercial, y Ventas.</div> <div>Elaboración del presupuesto anual</div> <div>Solicita a los departamentos la información de sus programas para el ejercicio de cada una de las áreas.</div> <div>Recepta información de los departamentos sobre sus requerimientos y necesidades del ejercicio a presupuestar</div> <div>Elabora el estado de fuentes de financiamiento y aplicaciones para el ejercicio.</div> <div>Presentación del presupuesto al directorio para su aprobación y firma</div> <div>Revisa y aprueba el carácter</div> <div>Realiza modificaciones estipuladas por el directorio en caso de existir</div>			

5. FLUJOGRAMACIÓN



6. DOCUMENTOS

- Financieros
- Inversiones

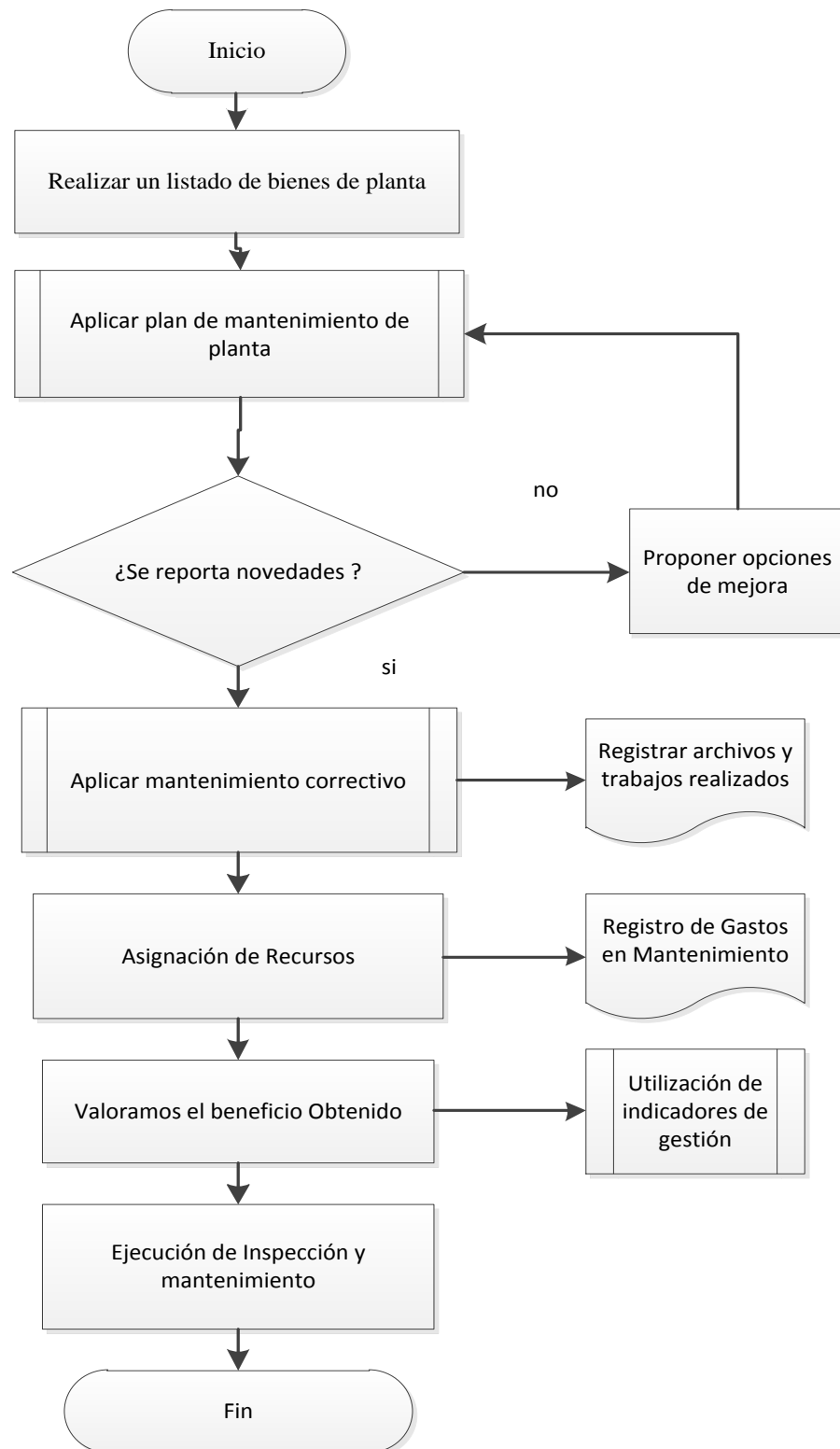
7. INDICADORES

Nombre	Fórmula	Interpretación
Eficacia de los informes presupuestales solicitados	$\frac{\text{Números de informes solicitados}}{\text{Número de informes generados}}$	Mide el grado de eficacia del control de los informes solicitados
Eficiencia presupuestal de los ingresos	$\frac{\text{Ingresos ejecutados}}{\text{Ingresos presupuestados}}$	Determina la eficiencia presupuestal de los ingresos en un periodo
Eficiencia presupuestal de los egresos	$\frac{\text{Egresos ejecutados}}{\text{Egresos presupuestados}}$	Determina la eficiencia presupuestal de los egresos en un periodo

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Vigencia:
Alexandra Jerez			

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
PROCESO	ADMINISTRATIVO	CÓDIGO:	J-001
SUBPROCESO	MANTENIMIENTO DE PLANTA		J-001-001
<div>1. PROPÓSITO</div> <div>Establecer los parámetros básicos que permita garantizar un mejor rendimiento de planta</div> <div>2. ALCANCE</div> <div>Comprende las actividades y tareas frente a la atención de procesos de planta, tales como readecuación de planta.</div> <div>3. RESPONSABLE</div> <div>Jefe de mantenimiento</div> <div>4. PROCEDIMIENTOS</div> <div>Elaboración de informes de gestión</div> <div>Entrega de productos para la venta</div> <div>Limpieza y desinfección de zonas de almacenamiento de mercadería</div> <div>Ventas de productos</div> <div>Control evaluación y seguimiento de uso y mantenimiento de planta</div>			

5. FLUJOGRAMACIÓN



6. DOCUMENTOS

Formato para entrega de producción

Formato del precio y venta de los productos

Formato de mantenimiento de planta

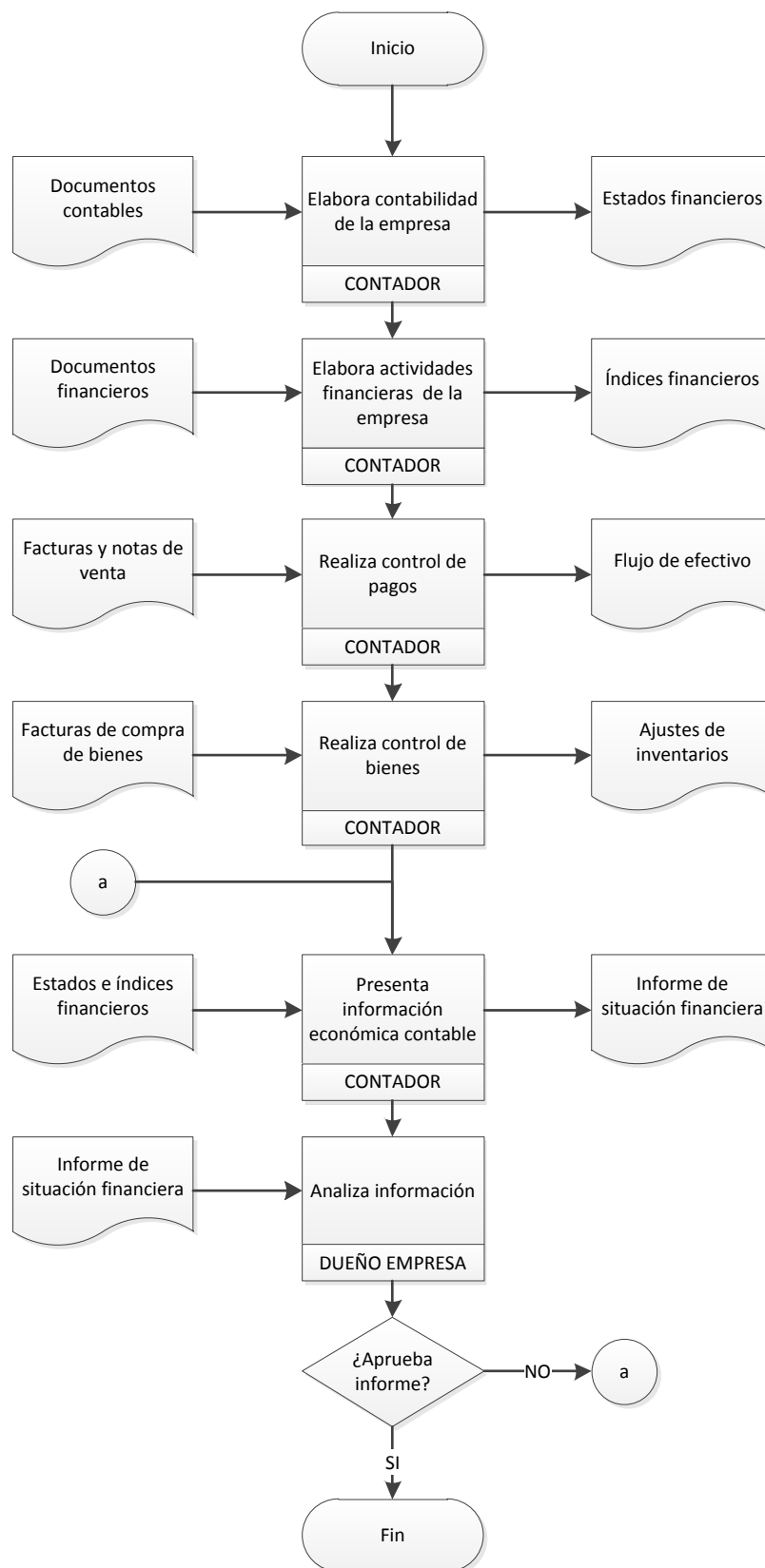
7. INDICADORES

Indicador	Fórmula	Interpretación
Tasa de mantenimiento preventivo	$\frac{\text{Hrs planificadas para mantenimiento preventivo}}{\text{Total horas planificadas}}$	Mide el grado de realización del mantenimiento preventivo
Tasa de realización de las actividades de mantenimiento preventivo	$\frac{\# \text{ de actividades ejecutadas}}{\# \text{ de actividades previstas}}$	Mide el grado de realización de actividades de mantenimiento preventivo
Costo del mantenimiento comparado con nueva condición de valor	$\frac{\text{Costo de mantenimiento}}{\text{valor del activo con nuevas condiciones}}$	Mide la relación de mantenimiento comparado con la nueva condición de valor

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Vigencia:
Alexandra Jerez			

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
PROCESO	ADMINISTRATIVO	CÓDIGO:	J-001
SUBPROCESO	CONTABILIDAD		J-001-001
<div>1. PROPÓSITO</div> <div>Gestionar las operaciones contables y financieras que realiza la empresa, para proporcionar información para la toma de decisiones gerenciales.</div> <div>2. ALCANCE</div> <div>Aplica a todos los procedimientos administrativos.</div> <div>3. RESPONSABLE</div> <div>Contador</div> <div>4. PROCEDIMIENTOS</div> <div><div><div></div><div>Elabora contabilidad de la empresa</div></div><div><div></div><div>Desarrolla actividades financieras</div></div><div><div></div><div>Realiza el control de pagos</div></div><div><div></div><div>Realiza el control de bienes</div></div><div><div></div><div>Presenta información económica contable</div></div><div><div></div><div>Analiza información</div></div><div><div></div><div>Elabora nómina</div></div></div>			

5. FLUJOGRAMACIÓN



6. DOCUMENTOS

- Contables
- Financieros
- Inversiones

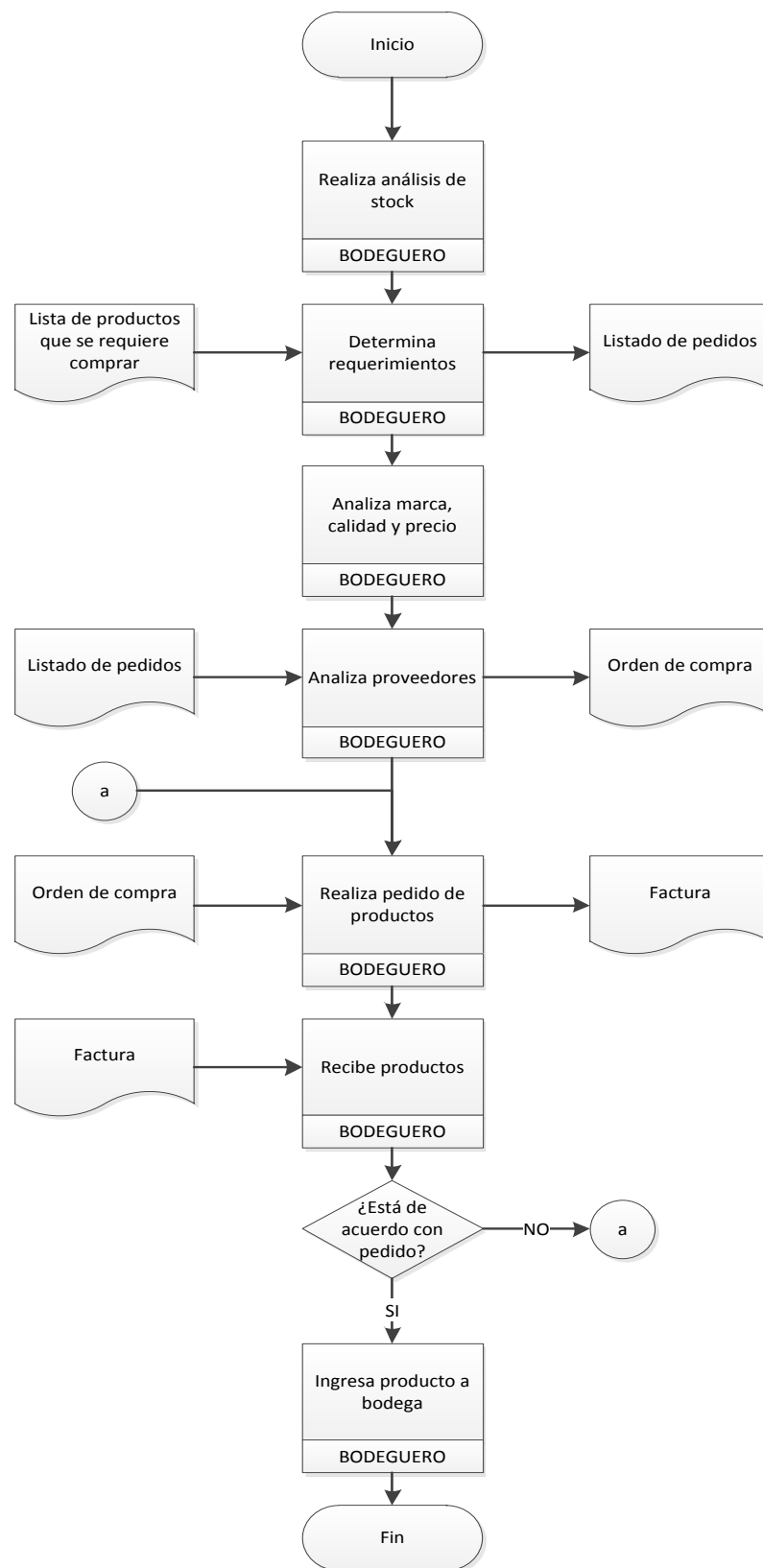
7. INDICADORES

Indicador	Fórmula	Interpretación
Informes requeridos	$\frac{\text{Número de informes solicitados}}{\text{Número de informes generados}}$	Mide el grado de cumplimiento de los informes solicitados
Eficiencia de ingreso de facturas	$\frac{\text{Número de facturas ingresadas al sistema contable}}{\text{Total facturas generadas}}$	Mide el grado de eficiencia del empleado al realizar su trabajo
Eficiencia en las declaraciones de impuestos	$\frac{\# \text{ Declaraciones a tiempo}}{\# \text{ Declaracion total}}$	Mide el grado de eficiencia al realizar las declaraciones de impuestos correctas y a tiempo

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Vigencia:
Alexandra Jerez			

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
PROCESO	APROVISIONAMIENTO	CÓDIGO:	J-002
SUBPROCESO	COMPRAS		J-002-002
<div>1. PROPÓSITO</div> <div>Realizar las actividades de gestión de compras de la empresa, relacionadas con el transporte interno y externo, el almacenamiento, la manipulación de materiales, el cumplimiento de órdenes, inventarios de producción la y la gestión de proveedores.</div> <div>2. ALCANCE</div> <div>Aplica a todos los procedimientos de compras.</div> <div>3. RESPONSABLE</div> <div>Bodeguero</div> <div>4. PROCEDIMIENTOS</div> <div><div><div></div><div>– Realiza análisis de stock</div></div><div><div></div><div>– Determina requerimientos</div></div><div><div></div><div>– Analiza marca, calidad y precio</div></div><div><div></div><div>– Analiza proveedores</div></div><div><div></div><div>– Coordina proveedores</div></div><div><div></div><div>– Solicita producto</div></div><div><div></div><div>– Recibe producto</div></div><div><div></div><div>– Verifica marca, calidad y precio</div></div><div><div></div><div>– Ingresa producto</div></div></div>			

5. FLUJOGRAMACIÓN



6. DOCUMENTOS

- Facturas
- Transporte

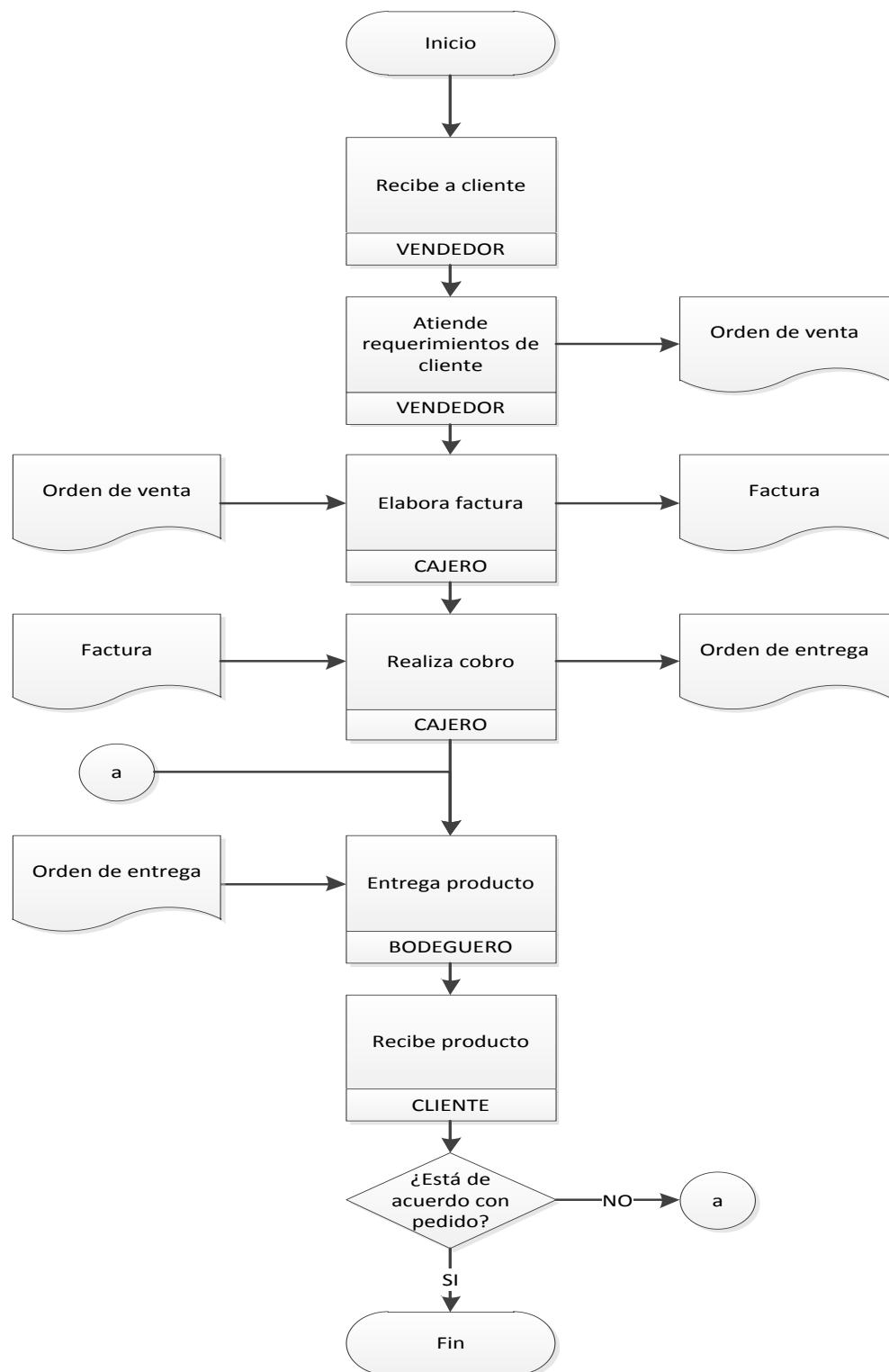
7. INDICADORES

Indicador	Fórmula	Interpretación
Calidad de los proveedores	$\frac{\text{Proveedores certificados}}{\text{Total proveedores}}$	Mide la calidad de los productos y servicios ofrecidos por los proveedores
Calidad de las compras	$\frac{\text{Productos que pasan el control de calidad}}{\text{Total productos comprados}}$	Mide la satisfacción del cliente interno frente al cumplimiento de comprar lo solicitado
Celeridad del proceso de compras	$\frac{\text{Días de demora de compra}}{\text{Días promedio de compra}}$	Mide la eficiencia del proceso de compras
Nivel de stock	$\frac{\text{Productos en stock}}{\text{Total productos de inventario}}$	Mide el grado de stock del inventario en relación con el inventario total

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Vigencia:
Alexandra Jerez			

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
PROCESO	COMERCIALIZACIÓN	CÓDIGO:	J-003
SUBPROCESO	VENTAS		J-003-003
<div>1. PROPÓSITO</div> <div>Atender los requerimientos de los clientes con eficiencia y eficacia, en cumplimiento a las políticas y objetivos determinados por la empresa.</div> <div>2. ALCANCE</div> <div>Aplica a todos los procedimientos de comercialización.</div> <div>3. RESPONSABLE</div> <div>Vendedor</div> <div>4. PROCEDIMIENTOS</div> <div><div><div></div><div>– Recibe cliente</div></div><div><div></div><div>– Brinda asesoramiento</div></div><div><div></div><div>– Atiende requerimientos de cliente</div></div><div><div></div><div>– Realiza cobro</div></div><div><div></div><div>– Entrega producto</div></div></div>			

5. FLUJOGRAMACIÓN



6. DOCUMENTOS

- Facturas
- Orden de entrega

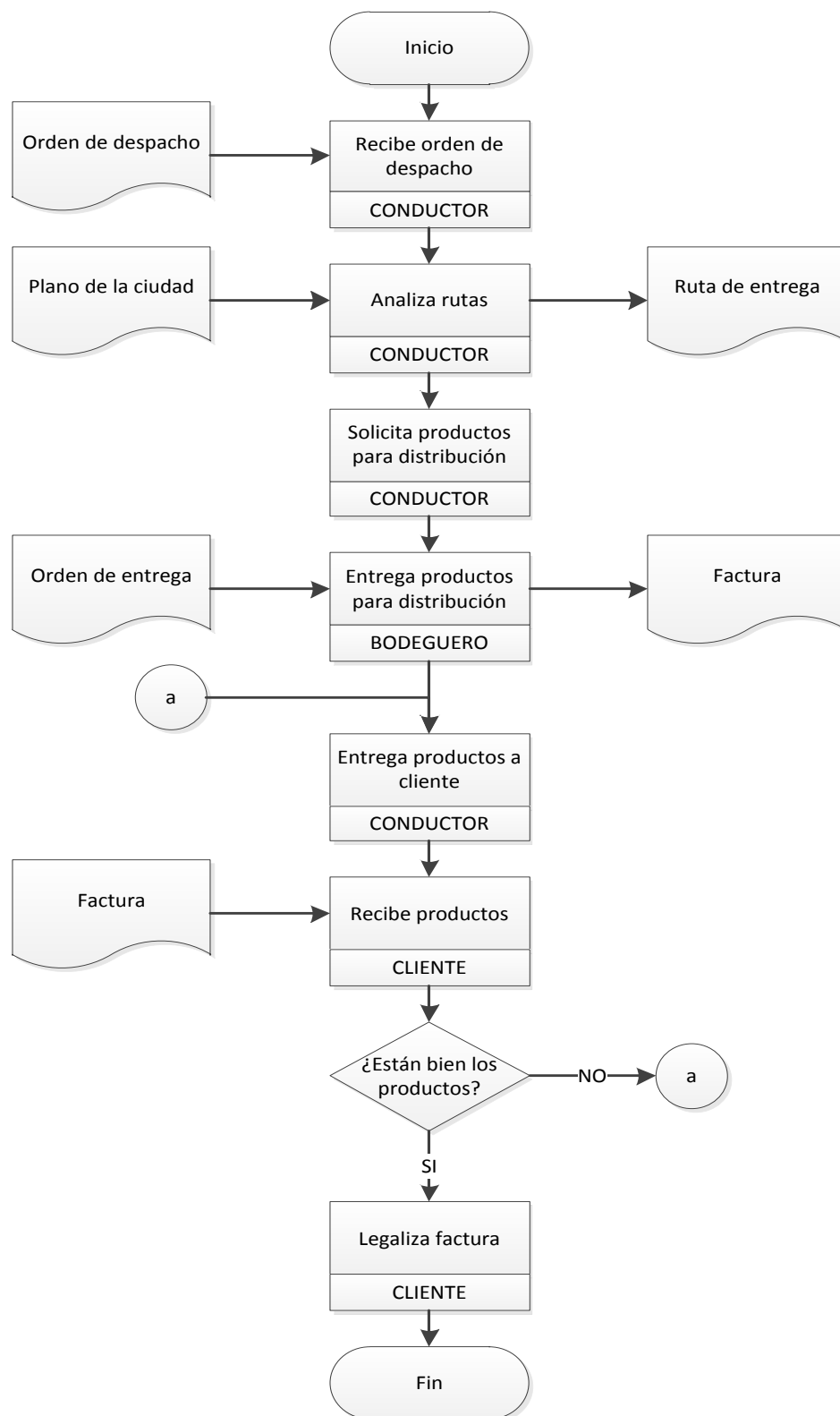
7. INDICADORES

Indicador	Fórmula	Interpretación
Eficiencia mensual en ventas	$\frac{\text{Ventas realizadas diarias}}{\text{Total de visitas diarias al almacén}} * 100$	Mide el grado porcentual de eficiencia de las ventas realizadas.
Nivel de satisfacción del cliente	$\frac{\text{Fidelización del cliente}}{\text{Total clientes}}$	Mide el grado de satisfacción del cliente y la fidelización
Eficiencia de entrega del producto	$\frac{\text{Tiempo de entrega del producto}}{\text{Tiempo de entrega promedio}}$	Mide la eficiencia del tiempo en atención al cliente

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Vigencia:
Alexandra Jerez			

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
PROCESO	COMERCIALIZACIÓN	CÓDIGO:	J-003
SUBPROCESO	DISTRIBUCIÓN		J-003-004
<div>1. PROPÓSITO</div> <div>Realizar la distribución de los productos solicitados por el cliente, con eficiencia, calidad y rapidez.</div> <div>2. ALCANCE</div> <div>Aplica a todos los procedimientos de comercialización.</div> <div>3. RESPONSABLE</div> <div>Vendedor</div> <div>4. PROCEDIMIENTOS</div> <div><div><div>– Recibe orden de despacho</div><div>– Analiza rutas</div><div>– Solicita productos</div><div>– Realiza entrega de productos</div><div>– Legaliza documentación entrega - recepción</div></div></div>			

5. FLUJOGRAMACIÓN



6. DOCUMENTOS

- Facturas
- Orden de entrega

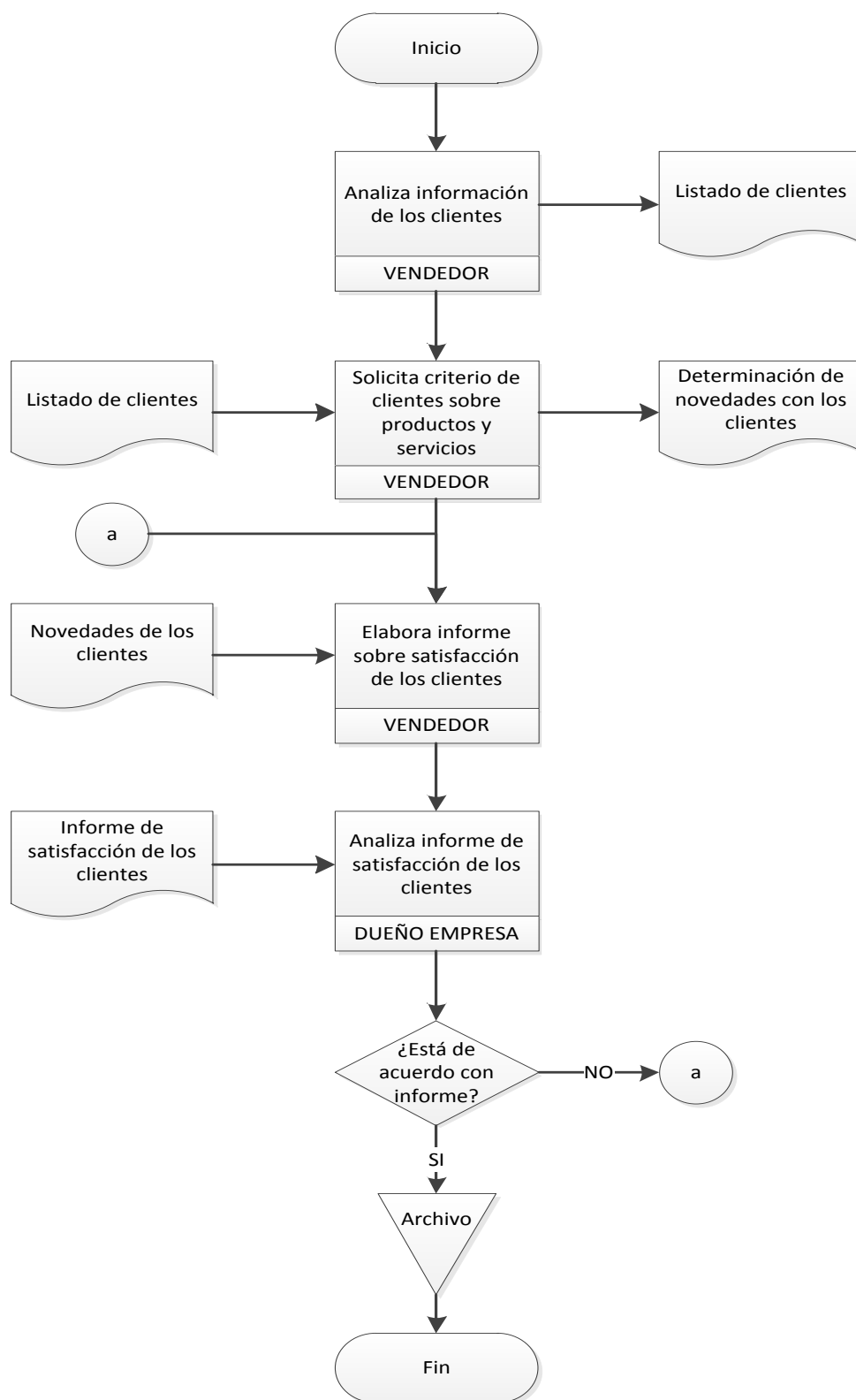
7. INDICADORES

Indicador	Fórmula	Interpretación
Eficacia en la entrega de órdenes	$\frac{\text{Número de ordenes entregadas}}{\text{Total de órdenes recibidas}} \times 100$	Mide la eficacia de la planificación de las rutas de entrega de pedidos solicitados.
Eficiencia de Operarios	$\frac{\text{Número de facturas realizadas}}{\text{Total de pedidos}}$	Mide la eficiencia de las facturas entregadas según la ruta

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Vigencia:
Alexandra Jerez			

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
PROCESO	COMERCIALIZACIÓN	CÓDIGO:	J-003
SUBPROCESO	POSTVENTA		J-003-005
<div>1. PROPÓSITO</div> <div>Atender los requerimientos adicionales de los clientes, así como determinar su nivel de satisfacción.</div> <div>2. ALCANCE</div> <div>Aplica a todos los procedimientos de comercialización.</div> <div>3. RESPONSABLE</div> <div>Vendedor</div> <div>4. PROCEDIMIENTOS</div> <div><div><div>– Elabora contabilidad de la empresa</div><div>– Se comunica con cliente</div><div>– Solicita información sobre productos y servicios</div><div>– Registra información</div><div>– Presenta resultados</div><div>– Brinda asesoramiento postventa</div></div></div>			

5. FLUJOGRAMACIÓN



6. DOCUMENTOS

- Facturas
- Orden de entrega

7. INDICADORES

Indicador	Fórmula	Interpretación
Informes de clientes	$\frac{\text{Números de informes solicitados}}{\text{Número de informes generados}}$	Mide el grado de eficacia del control de los informes de los clientes solicitados
Calidad o satisfacción al cliente	$\frac{\text{Número de devoluciones mensuales}}{\text{Total de unidades vendidas mensuales}}$	Mide el grado de satisfacción del cliente con el producto después de la venta

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Vigencia:
Alexandra Jerez			